

**THEREZINHA TEODORO DE PAULA JORGE**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE COMO FORMA DE  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, VALORIZAÇÃO DO PROFESSOR E  
MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
– BRASIL- UM ESTUDO DE CASO**

**Orientadora: Ana Paula Silva**

**Coorientador: Roque Antunes**

**Escola Superior de Educação Almeida Garrett**

**Lisboa**

**2012**

**THEREZINHA TEODORO DE PAULA JORGE**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE COMO FORMA DE  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, VALORIZAÇÃO DO PROFESSOR E  
MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
– BRASIL- UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências de Educação, área de especialização em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

**Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Silva**  
**Coorientador: Professor Mestre Roque Antunes**

**Escola Superior de Educação Almeida Garrett**

**Lisboa**

**2012**

*Os grandes navegadores devem sua  
reputação aos temporais e tempestades.*

*Epicuro*

**Dedicatória**

*Aos meus pais*

*Jeronimo Simião de Paula e Dionízia Teodoro de Paula*

*In memória*

## **Agradecimentos**

No término dessa desta caminhada, uma palavra de agradecimento a todos aqueles que de alguma forma deram o seu contributo para que este projeto de investigação chegasse ao termo.

À professora Doutora Ana Paula Silva, pela orientação, apoio e o encorajamento demonstrado.

Ao professor Roque Antunes, pela exigência e rigor, dedicação e disponibilidade para me ouvir, para corrigir, animar-me e me incentivar.

Às equipas técnico-pedagógica e aos professores das duas escolas que colaboraram no desenvolvimento deste trabalho, sem os quais seria impossível realizá-lo.

Às minhas filhas Nilcéia, Milena e Thays, pelo apoio e encorajamento.

Ao Serafim, pelo incentivo e tolerância demonstrado durante este percurso.

À Vera Mendão, pela valioso apoio.

À prima Aladir Shirado, pelo envio de materiais para o estudo, lá do Brasil.

Aos meus colegas de turma, pelo carinho, amizade e colaboração.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto de investigação.

A todos, o meu muito obrigada.

Até aqui nos ajudou o Senhor. I Samuel 7:12

## Resumo

A avaliação de desempenho docente provoca um alargado conjunto de questões teóricas e práticas, relacionadas com a sua concretização, tornando assim, um processo difícil de conceber e de executar. É uma complexa construção social dada a pluralidade de intervenientes no processo e ainda, as diferentes concepções de educação, de ensino de escola e de sociedade que são defrontadas. A avaliação do desempenho docente no Brasil, embora esteja assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9394 de, 20 dezembro de 1996, não tem sido desenvolvida de acordo com os princípios apregoados pela literatura de referência. Os docentes hoje têm progressão funcional através da conclusão de novas habilitações e do tempo de serviço.

Alguns estados, mais precisamente seis, têm utilizado os resultados das avaliações externas (PISA, IDEB, SAEB) e também de pagamento de bônus, como meio para valorizar o professor e melhorar a qualidade do ensino. O Estado do Espírito Santo (ES) é um dos estados que, além da progressão funcional dos professores, por tempo de serviço e por novas habilitações, ainda oferece o pagamento do Bônus Desempenho que tem como parâmetro de qualidade o Programa de Avaliação da Educação Básica do Estado do Espírito Santo (PAEBES), pelo que, foi desenvolvido este projeto de pesquisa cuja questão geral é: *pode a avaliação de desempenho docente proporcionar, simultaneamente, o desenvolvimento profissional, a melhoria da qualidade do ensino e fundamentar a progressão funcional dos professores?* Para responder a esta questão foi elaborado este estudo de caso múltiplo de natureza qualitativa e descritiva e que teve como intervenientes duas escolas da Rede Estadual de Ensino do ES.

Deste estudo concluiu-se que a avaliação de desempenho, a progressão funcional e o pagamento de bônus, da forma como vêm sendo operacionalizados no ES, não contribuem para o crescimento profissional dos professores e nem para a melhoria da qualidade do ensino

**Palavras- Chave:** Avaliação docente, progressão funcional, melhoria da qualidade do ensino.

## **Abstract**

Teaching performance assessment produces an extensive set of theoretical and practical issues, relating to their implementation, making it difficult to understand and to put into practice. It is a complex social construction given the plurality of actors in the process and the different conceptions of education, scholar education and society that are perceived. Although it is foreseen in the Law of Guidelines and Bases for National Education LDEN No. 9394 of 20 December 1996, the assessment of teaching performance in Brazil has not been developed in accordance with the relevant literature touted principles. Today, teachers achieve functional progress through the conclusion of new qualifications and time of service. Some states, more precisely six, have used the results of external evaluations (PISA, IDEB, SAEB) and also bonus payment, as a means of enhancing and improving the quality of scholar education. The State of Espírito Santo (ES) is one of those that, in addition to functional progression of teachers by seniority and by new qualifications, even deliver a Performance Bonus payment, which has as a quality parameter the PAEBES –Basic Education in the State of Espírito Santo Assessment Program.

Given this context, an important question arises: *can teaching performance assessment provide both the professional development and the improving of teaching quality, as well as support functional progression of teachers?* To answer to this question, this research project was drafted which is a multiple case study, both qualitative and descriptive in nature, and that had as actors, two schools of the State Scholar Network of ES. The goal of this research was “to show if teaching performance assessment can, simultaneously, promote the professional growth of teachers, provide an improvement in the quality of education and enable career progression”. This study concluded that the performance evaluation, the functional progression and the payment of bonuses, as have been operated until now in the ES, do not contribute to the professional growth of teachers nor to the improvement of the quality of teaching.

**Keywords:** performance evaluation; functional progress; improving the quality of education.

## **Abreviaturas e Siglas**

ADD- Avaliação de Desempenho Docente

ADI- Avaliação de Desempenho Individual

ADM- Administração Matutino

ASCOM- Assessoria de Comunicação

BA- Bahia

BDE- Bónus Desempenho Educacional

BR- Bonificação por Resultados

CDR01- Coordenador Pedagógico da Escola 01

CDR02- Coordenador Pedagógico da Escola 02

CE- Ceará

CLT- Consolidação das Leis Trabalhista

DR- Diário de Bordo

DRT01- Diretor da Escola 01

DRT02- Diretor da Escola 02

EJA- Educação de Jovens e Adultos

ENEM- Exame Nacional do Ensino Médio

ES- Espírito Santo

FCC- Fundação Carlos Chagas

FVA- Fator de Valorização da Assiduidade

FVC- Fundação Víctor Civita

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICD- Indicador de Contribuição ao desempenho

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDE- Índice de Desenvolvimento das Escolas do Estado do Espírito Santo

IDEP- Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco

IMU- Índice de Merecimento da Unidade

INEP- Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

INEP- Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LLECE- Laboratório Latino Americano de Estudos da Qualidade de Educação

MBE- Marco da Buena Enseñanza

MEC- Ministério da Educação, Cultura e Cultura

MG- Minas Gerais

PA01- Professor A da Escola 01

PA02- Professor A da Escola 02

PAEBES- Programa de Avaliação da Educação Básica do Estado do Espírito Santo

PCN- Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE- Plano de desenvolvimento da Escola

PE- Pernambuco

PISA- Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

PNE- Plano Nacional de Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

SAEB- Sistema de Avaliação da Educação Básica

SAEBE- Sistema de Avaliação da Educação Básica

SARESP- Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo

SEDU- Secretaria de Educação

SINTEP- Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Pernambuco

SPAECE- Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

SP- São Paulo

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

UNESP- Universidade do Estado de São Paulo

UNICAMP- Universidade de Campinas

UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância

## Índice Geral

Introdução.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	6
1. Avaliação do desempenho docente.....	7
1.1. Avaliação docente na América Latina e no Brasil.....	8
1.1.1. Ingresso na carreira.....	8
1.2. Sistema de promoção.....	9
1.3. Aposentadoria.....	11
2. Fundamentos teóricos do sistema de avaliação de desempenho docente.....	11
2.1. Ensino como trabalho.....	13
2.2 - Ensino como ofício.....	14
2.3. Ensino como profissão.....	14
2.4 - Ensino como arte.....	14
3. A formação de professores.....	16
4. Breve histórico da educação no Brasil.....	18
5. A formação de professores no Brasil.....	20
6. Perfil dos professores brasileiros.....	21
7. A avaliação de desempenho docente no Brasil.....	22
8. Avaliação de desempenho docente em seis Estados brasileiros.....	24
8.1. A avaliação do desempenho docente no Estado da Bahia.....	24
8.2. A avaliação do desempenho docente no Estado de Minas Gerais.....	26
8.3. A avaliação do desempenho docente no Estado de Pernambuco.....	27
8.4. A avaliação do desempenho docente no Estado de São Paulo.....	28
8.5. A avaliação do desempenho docente no Estado do Ceará.....	29
8.6. A avaliação do desempenho docente no Estado do Espírito Santo.....	30
8.7. Bônus Desempenho (BDE) - valorizando os profissionais da educação.....	30
9. Para que serve a avaliação dos professores?.....	32
10. Instrumentos de avaliação de professores.....	35
10.1. Observação de aulas.....	35
10.2. O portfólio docente.....	37
10.3-Avaliação entre os pares.....	37
10.4. A auto-avaliação.....	38
11. O papel da supervisão.....	39
11.1. Pôr a pessoa no centro.....	40
11.2. Meta-gerir a burocracia.....	40

11.3. Gerir com as pessoas.....	41
11.4. Uma orientação para a qualidade pedagógica.....	41
11.5. Sentido de projeto .....	41
11.6. Supervisão escolar e avaliação do professor .....	41
12. Crescimento profissional dos professores e melhoria da qualidade do ensino .....	42
CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....	47
1. Formulação do problema .....	48
2. Caracterização do trabalho .....	51
3. Questões e objetivos da investigação.....	52
3.1. Pergunta de partida .....	52
3.2. Objetivo geral: .....	53
3.3. Questões parcelares.....	53
3.4. Objetivos específicos: .....	54
4. Caracterização do contexto da pesquisa .....	54
4.1. Caracterização das escolas investigadas .....	56
4.2. População investigada.....	57
4.3. Caracterização dos participantes.....	57
5. Recolha de dados e procedimentos .....	59
5.1. Técnica de recolha de dados .....	59
5.2. Questionários .....	60
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	62
1. Apresentação e análise dos dados .....	63
2. Sistematização dos dados .....	73
CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
APÊNDICES .....	86
Apêndice I - Pedido de autorização .....	87
Apêndice II - Grelha de verificação do questionário aos diretores .....	88
Apêndice III - Grelha de verificação do questionário ao coordenador pedagógico (supervisor escolar).....	94
Apêndice IV - Grelha de avaliação do questionário aos professores.....	100
Apêndice V - Questionário ao diretor (a) .....	105
Apêndice VI - Questionário ao coordenador e pedagogo .....	107
Apêndice VII - Questionário aos professores .....	109
Apêndice VIII - Análise de conteúdos dos questionários ao diretor das escolas 01/02 .....	111
Apêndice IX - Análise de conteúdos dos questionários ao coordenador pedagógico .....	117
Apêndice X - Análise de conteúdos dos questionários aos professores.....	123
Apêndice XI - Sistematização dos resultados dos questionários aos diretores .....	149

Apêndice XII - Sistematização dos resultados dos questionários ao coordenador pedagógico .....	153
Apêndice XIII - Sistematização dos resultados dos questionários aos professores .....	156
Apêndice XIV - Análise de conteúdos do diário de bordo .....	162

## **Introdução**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBN n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996 determina, que “os sistemas de ensino deverão promover a valorização dos profissionais da educação através da titulação, habilitação e avaliação de desempenho”.

No entanto, durante a realização desta investigação, tendo por base as análises em diário de bordo (Apêndice XIV), percebeu-se que a parte da Lei que fala da avaliação de desempenho dos profissionais da educação não está a ser cumprida na grande maioria dos estados brasileiros.

De fato, a avaliação de professores é uma questão complexa que envolve muitos constrangimentos tais como: as diferentes concepções de sociedade, de educação, de escola e de ensino entre outros. Contudo, existem duas questões que não podem ser desprezadas quando se fala em avaliação de professores; uma de natureza formativa que está ligada ao desenvolvimento pessoal e profissional do professor e deve contar com a participação deste em todos os momentos. Torrecilla (2007, p. 21) afirma: “um sistema de avaliação de desempenho deve ser construído com a participação de professores, sindicatos e comunidade educacional”. Assim, os governantes, antes de qualquer iniciativa no sentido de promover a avaliação docente, devem abrir ampla discussão sobre o assunto, a envolver todos os interessados e intervenientes no processo educativo. A outra questão é de natureza sumativa que deve estar assente na prestação de contas, na responsabilidade pelo trabalho público e servirá para medir o desempenho, a capacidade e a eficiência do professor pelo que Fernandes (2009, p. 20) ressalta “precisamos de escolas e de professores que vejam a avaliação e a prestação de contas às suas comunidades e a sociedade em geral, como uma oportunidade para reflectirem e quiçá repensem os seus projectos e suas práticas”.

Entretanto, não pode haver educação de qualidade sem professor motivado e bem preparado. Nos países onde o sistema de avaliação docente e o pagamento de bónus deram certo, houve um grande investimento na formação docente e na sua valorização. Contudo, esta avaliação precisa estar assente num plano de cargos e carreira e num bom salário

inicial para atrair os bons profissionais. Em países como a Finlândia, a seleção de professores não leva em consideração apenas a sua competência cognitiva, mas também a sua capacidade de liderança, seus valores éticos, sua disposição para ensinar, sua habilidade de se relacionar e comunicar bem.

Todavia, a educação brasileira, embora tenha vindo a melhorar em muitos aspectos, ainda apresenta problemas relevantes no que respeita a ausência de uma política governamental de valorização social e profissional do professor. Há uma deficiência e por que não dizer, ausência de condições físicas e materiais de trabalho, desarticulação entre os níveis de ensino e dos cursos de formação para o magistério, onde pode-se verificar a dicotomia entre a teoria e a prática, a desvalorização dos cursos de licenciatura para o magistério, a inexistência de um projeto político-pedagógico real e participativo; a falta de um programa de formação contínua que deixam o sistema de ensino brasileiro em situação bastante preocupante, pelo que Werthein (2010), secretário-geral da UNESCO, declarou que o Brasil investe pouco em educação, ocupando o octogésimo oitavo lugar no *ranking* mundial, estando atrás de países como a Bolívia, Equador, Venezuela e Paraguai.

A despeito de tudo isso, avaliação do desempenho docente, ADD, não tem sido tema prioritário no Brasil. No entanto, alguns Estados têm desenvolvido a ADD, como o Estado de Minas Gerais que foi o primeiro a implantar o modelo de gestão por resultados, criando o chamado “Choque de Gestão”. Este programa tem como objetivo modernizar o setor público estadual; a partir daí foi criado o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE. No Estado do Espírito Santo foi criado o PAEBES - Programa de Avaliação da Educação Básica do Estado do Espírito Santo. Todos esses sistemas de avaliação têm como base as avaliações externas como o PISA, Programa de Avaliação Internacional de Alunos, IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e o SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica. Essas avaliações são interessantes na medida que fornecem às escolas dados que possibilitam que estas venham reavaliar o seu trabalho, aparar arestas com vistas a melhorar a qualidade do ensino.

Não obstante, os governos de alguns estados brasileiros criaram um sistema de premiação, além da progressão funcional, que tem como objetivo motivar os professores para que estes possam ensinar melhor e com isso elevar o desempenho de suas escolas nas avaliações externas. No estado do Espírito Santo foi criado o Bónus Desempenho que é um

prémio pago aos professores e demais funcionários das escolas que atingem as metas estabelecidas no PAEBES. Esta pesquisa procurou investigar e dar resposta à seguinte questão: *pode a avaliação de desempenho e a progressão funcional proporcionar, simultaneamente, o desenvolvimento profissional dos professores e melhorar a qualidade do ensino?*

Da questão apresentada surgem cinco questões de investigação:

1 - Como se processa a progressão funcional dos professores no Estado do Espírito Santo?

2 - Quais os benefícios que a progressão funcional dos professores e o pagamento do Bónus trazem para seu crescimento profissional?

3 - Qual a contribuição que a avaliação do desempenho docente, a progressão funcional e o pagamento do Bónus Desempenho, no ES, trazem para a melhoria do ensino e das aprendizagens?

4 - Como é feito o acompanhamento do trabalho dos professores nas escolas estudadas?

5 - De que modo a adoção de um modelo de avaliação de desempenho poderia reforçar a melhoria do ensino e das aprendizagens dos alunos?

As questões apresentadas constituíram-se como orientação para a investigação, levando às definições dos seguintes objetivos:

a) Investigar como se processa a progressão funcional dos professores no ES.

b) Identificar quais os benefícios que o pagamento do Bónus Desempenho no ES traz para o crescimento profissional dos professores e melhoria da qualidade do ensino.

c) Constatar de que forma a avaliação de desempenho, a progressão funcional e o pagamento do Bónus Desempenho, ora em vigor no ES, trazem para a melhoria da qualidade do ensino.

d) Conhecer como é feito o acompanhamento do trabalho dos docentes nas escolas estudadas.

e) Identificar se a adoção de um modelo de avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e propiciar o crescimento pessoal e profissional dos professores e ainda possibilitar a progressão na carreira.

Para encontrar respostas a todas essas indagações elaboramos esse projeto de investigação que está dividido em três capítulos.

#### Capítulo I - Enquadramento Teórico

Refere-se a uma revisão da literatura de acordo com o tema selecionado para esta investigação, para situar o estudo no contexto das investigações já desenvolvidas, procurando fazer uma conexão entre o conhecimento existente sobre o tema que se pretende investigar. A revisão da literatura possibilitou convergir e ajustar toda a pesquisa, possibilitando o aprofundamento do problema e o seu desenvolvimento.

#### Capítulo II - Metodologia utilizada no projeto.

Esta é uma investigação de natureza qualitativa assente num estudo de caso, referente a duas escolas da Rede Estadual de Ensino do estado do Espírito Santo, Brasil. De acordo com Coutinho (2010, p. 293) «a característica que melhor identifica e distingue essa abordagem metodológica é o fato de se tratar de um plano de investigação que envolve um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: “o caso”». Assim, o caso é conhecer como é feita a avaliação do desempenho docente, a progressão funcional, e o pagamento do Bónus Desempenho nas escolas e suas contribuições para o desenvolvimento profissional dos professores e da melhoria da qualidade do ensino.

#### Capítulo III – Apresentação e Análise dos dados.

Dado o caráter qualitativo da investigação e com o objetivo de angariar um conjunto válido e significativo de dados, permitindo a sua triangulação, selecionamos os seguintes instrumentos: questionário, diário de bordo e o Projeto Político Pedagógico da escola 01, sendo que a escola 02 não facultou o seu PPP alegando que o mesmo se encontra em reformulação.

Procurou-se organizar, reduzir e analisar o volume de dados que foram sendo colhidos durante a investigação, procedeu-se a sua codificação, categorização (Apêndices XI, XII, XIII e XIV), procurando responder às questões de investigação.

Este trabalho termina com a Conclusão na qual se apresentam as principais ilações do estudo desenvolvido reportando-se ao problema inicialmente colocado, os objetivos e as questões de investigação previamente definidas. Relatou-se também, alguns constrangimentos e limitações no desenvolvimento desse projeto e foram deixadas algumas sugestões para investigações futuras.

Nesta dissertação são utilizadas as normas APA e as instruções da instituição de acordo com o Despacho n.º 101/2009, de 26 de maio, do Reitor da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## 1. Avaliação do desempenho docente

A avaliação é inerente ao ser humano. Ela está presente na vida do homem, desde sempre. O ser humano avalia constantemente: para criticar, imitar, corrigir, mudar, melhorar, ou repensar as suas ações.

A avaliação deve servir para melhorar a vida das pessoas. É uma tarefa muitíssima complexa pois, ao se avaliar deve-se ter em conta o contexto, as pessoas, suas práticas, crenças e políticas próprias.

A avaliação deve estar centrada em objetivos, deve obedecer a critérios, ser democrática e não ser fim em si mesma. Deve servir para nortear o trabalho das pessoas, possibilitar a racionalização de tempo, recursos e favorecer a relação entre as pessoas.

A avaliação em educação, nomeadamente a avaliação de professores, torna-se deveras, complexa uma vez que, não há a cultura da avaliação para docentes e o professor raramente recebe *feedback* sobre o seu trabalho a não ser quando algo de errado tenha ocorrido.

As salas de aula são verdadeiras “caixas negras” difíceis de serem abertas porque culturalmente o professor é infalível e a sua palavra é lei.

Felizmente, a situação começa a tomar outros rumos, principalmente, nos países onde os governantes já perceberam que a base do desenvolvimento e do progresso, está na educação do seu povo.

Muitos governos, ainda não têm como prioridade uma política de Estado com visão estratégica que contemple mudanças significativas na educação, nomeadamente no que se refere a formação inicial de professores, formação continuada e valorização profissional; pelo que Denise Vaillant<sup>1</sup> (2010, p. 460) afirma

a avaliação docente é um processo que requer uma definição clara nos modelos de base, bem como uma adequada sistematização por meio da pesquisa para que possa ser entendida como dispositivo de aprendizagem profissional e organizacional que oriente e fortaleça a atividade docente e contribua para a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

---

<sup>1</sup> Denise Vaillant. Presidente do Observatório Internacional da Profissão Docente com sede em Barcelona

Ora, a avaliação docente é uma ação que, *a priori*, requer uma definição clara e objetiva de um modelo de professor, leva em consideração as estratégias de ensino empregues por este professor, o seu relacionamento com os colegas, sua conduta em buscar novos conhecimentos para melhorar a sua prática cotidiana e os resultados esperados dos alunos. No entanto, existem outras questões que podem interferir de forma a inviabilizar o processo de avaliação dos professores, como: vontade política, fatores econômicos e burocráticos.

### **1.1. Avaliação docente na América Latina e no Brasil**

Um estudo realizado pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) em 2006, em 50 países da Europa e América, teve como objetivo contribuir para a formulação de políticas sobre a carreira docente no que se refere ao processo de ingresso na carreira, sistema de promoção, critérios de avaliação, afastamento e reforma, bem como avaliação de desempenho. Assim, F. Javier Torrecilla<sup>2</sup> (2007), coordenador do estudo, comparou a carreira docente nos seguintes quesitos: forma de acesso à profissão, sistemas de promoção, critérios de afastamento, e de aposentadoria, avaliação de desempenho, fundamentos teóricos dos sistemas de avaliação docente, instrumentos e modelos de avaliação. O Coordenador firma que existe uma enorme diversidade entre os países estudados no que se refere aos aspetos mencionados.

#### **1.1.1. Ingresso na carreira**

Na maioria dos países analisados, o ingresso na carreira docente é feito mediante concurso público, com exceção de Cuba onde o governo contrata diretamente os egressos dos cursos de Formação para o Magistério. Relata que nos países onde as decisões são mais descentralizadas, como na Irlanda, as contratações são feitas pela escola; Finlândia e Califórnia as escolas delegam a contratação a uma entidade competente.

No Brasil, a LDB n.º9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases), no seu artigo 67 diz que o ingresso na carreira docente será feito exclusivamente mediante concurso de provas e

---

<sup>2</sup> Pesquisador espanhol que coordenou o estudo da OREAL/UNESCO, sobre a estrutura e funcionamento dos sistemas de carreira e de avaliação docente em 50 países da América e da Europa.

títulos; porém há ainda um grande número de professores contratados por tempo determinado e ainda há a questão que muitas Secretarias de Educação, não dispõem de recursos para a realização das provas. No entanto, O Ministério da Educação e Cultura (MEC) instituiu, através da Portaria Normativa n.º 14 de 21 de maio de 2010, O Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente; que tem como objetivos, de acordo com artigo 3º, subsidiar a contratação de professores para a Educação Básica dos Estados e Municípios; conferir parâmetros para auto-avaliação dos futuros professores com vistas à continuidade da formação e à inserção no mundo do trabalho; fornecer diagnóstico da situação dos professores para a elaboração de programas de formação continuada e outras políticas públicas de formação inicial de professores; constituir um indicador qualitativo que possa ser incorporado na avaliação. No entanto, as Secretarias de Educação dos Estados e Municípios que aderirem a essa iniciativa do MEC, de acordo com o artigo 4º da referida Portaria poderão, se assim o desejarem, utilizar os resultados das provas para o ingresso do professor na Carreira do Magistério Público, sendo que para isso o Estado ou Município precisa ter um Plano de Carreira para o Magistério e cumprir a Lei do Piso Salarial.

Não obstante, sabe-se que a realização dessa prova não vai resolver os problemas da falta de docentes melhores qualificados para o exercício do Magistério, mas pode contribuir uma vez que o processo para construção da matriz de referência para sua elaboração foi idealizada a partir de pesquisas nos países que já utilizam desse expediente e ainda terá a participação de inúmeras Instituições de Ensino Superior do País, na sua construção.

## **1.2. Sistema de promoção**

Nos estudos realizados pela UNESCO, Torrecilla (2007, p.22) relata que foram encontrados dois tipos de sistema de promoção:

(...) a horizontal e a vertical. Na horizontal em que o professor, reconhecido pelo trabalho docente, segundo determinados critérios, faz jus a um incremento salarial, acessando ou não um novo patamar, sem nenhuma alteração na função; na vertical (...) o docente passa a assumir funções de coordenação, supervisão ou direção associada a um incremento salarial.

Destaca ainda, que em quase todos os Países pesquisados, a promoção na vertical é para o exercício de cargos com maiores responsabilidades e seria uma forma de premiar os docentes que tiveram bom desempenho em salas de aula; afirma que existe várias formas de seleção de docentes para a promoção vertical, dentre elas, pode-se destacar a prova escrita, concurso de mérito e seleção democrática. Nos critérios para a referida promoção estão requisitos como, a experiência profissional, formação específica, resultados da avaliação de desempenho entre outros.

A avaliação do desempenho docente é tida como uma questão muito conflituosa uma vez que está em jogo interesses políticos, dos gestores, dos professores e sindicatos da categoria, entre outros. Ele cita que o sistema de avaliação desenvolvido na América Latina difere dos desenvolvidos na Europa. Entretanto, grande número de países que se utilizam da avaliação externa, o faz com dois objetivos conforme afirma Torrecilla (2007, p. 23): “(...) melhorar e assegurar a qualidade do ensino (função formativa); e utilizar as informações colhidas para classificar ou selecionar docentes e decidir sobre sua vida profissional, com repercussão em seu salário, promoção, ou até definição de seu futuro como docente (função somativa)”.

De maneira geral, a avaliação de desempenho tem impacto na vida profissional dos professores porque é através dela que estes podem ter acesso à promoção e melhoria salarial. Em Cuba, o docente pode ser afastado da sala de aula se obtiver resultados insuficientes na avaliação; na Bolívia, aquele que “chumbar” três vezes na avaliação que é feita a cada cinco anos, também tem igual destino. No entanto, todos os países em questão, utilizam-se de diversos instrumentos através dos quais se obtêm dados sobre o desempenho do professor. Há casos em que os critérios e instrumentos estão estabelecidos em regulamento geral e outros estabelecidos pela própria escola.

Dentre os instrumentos mais utilizados na avaliação docente consta a observação de aulas, entrevistas ou questionários, provas padronizadas, informações da direção e supervisão, auto-avaliação, resultados de avaliações dos alunos e portfólio docente.

### 1.3. Aposentadoria

Torrecilla (2007) relata que nos Países estudados, os professores têm direito à reforma por idade ou por tempo de serviço, ou ainda por idade e por tempo de serviço. Os docentes podem solicitar a reforma aos 60 ou 65 anos de idade, podendo ainda solicitar reforma antecipada ou pode até postergá-la. Segundo o relator, o Brasil e Porto Rico são os países onde o professor se reforma mais cedo.

## 2. Fundamentos teóricos do sistema de avaliação de desempenho docente

Segundo, Torrecilla (2007) todos os sistemas de avaliação pesquisados não estão embasados em nenhuma teoria que lhes dê suporte; na verdade, são modelos ecléticos, conforme o desenvolvido no Chile que é baseado no “*Marco da Buena Enseñanza*”- MBE, um documento onde está descrito quais as competências que o docente precisa ter para o exercício da profissão.

Entretanto, Eusébio André Machado (2009) faz uma reflexão sobre os modelos de avaliação e apresenta três características que julga fundamentais:

- a) A abstração: segundo ele os modelos são construídos de forma abstrata e reflete o conceito que o avaliador tem sobre a avaliação e da maneira como ele encara o processo de avaliação.
- b) A polissemia: os modelos podem ter diferentes significados, consoante o campo do conhecimento que se quer avaliar.
- c) A regulamentação: nenhum modelo é neutro, pois está sempre sob o domínio das ideologias que as criam e dão-lhes forma.

Assim, Machado (2009) cita dois modelos de avaliação de desempenho chamados por ele de: “os modelos externalistas e os internalistas”. Os modelos *externalistas* são os derivados da avaliação externa das unidades de ensino e estão centrados nos paradigmas políticos e epistemológicos dos dispositivos de avaliação; é ele que garante o controle do Estado sobre o sistema educativo em que os avaliadores são considerados profissionais

hábeis e experimentados no ofício de ensinar. Neste modelo, os critérios e instrumentos de avaliação são uniformes e não são discutidos com os interessados ou seja, com os docentes.

O modelo *internacionalista* de avaliação de desempenho docente, tem como base a avaliação interna e está fundamentado na política consensual e epistemológica, onde os avaliadores são internos e estão voltados para o processo da avaliação do desempenho dos professores. Segundo Machado (2009) este modelo não se adapta à “gestão de carreiras” ou “com base em critérios meritocráticos”, pois dada a característica “reguladora e autorreguladora da avaliação dos docentes”, torna-se democrática onde os pares são reconhecidos e legitimados pela própria escola.

Importa salientar, que os professores precisam ver na avaliação de desempenho a oportunidade de refletirem, reformularem seus projetos e as suas práticas pedagógicas, pelo que Fernandes (2009, p. 20) indaga:

Como poderíamos transformar e melhorar a realidade sem que, verdadeiramente as pudéssemos conhecer?  
Como reconhecer o mérito e o valor de milhares de professores, credibilizando e valorizando o seu esforço e o seu trabalho?  
Como poderíamos apoiar e ajudar a desenvolver os que enfrentam dificuldades?  
Não podemos deixar que a avaliação se banalize no pior sentido e se transforme num mero instrumento burocrático-administrativo em vez de um poderoso e exigente processo de regulação e melhoria.

No entanto, existem inúmeros modelos de avaliação docente e estes estão sujeitos aos objetivos que se quer atingir, do tipo de sociedade que se quer formar e da concepção de educação defendida pela escola enquanto organismo de intervenção na sociedade.

Assim, a avaliação de desempenho está diretamente ligada à concepção de educação de cada órgão diretivo, pelo que Fernandes (2006, p. 15) defende:

Um dado modelo de avaliação pode estar mais focado em avaliar a qualidade dos professores, isto é, na análise da competência dos professores, outro pode estar mais interessado em avaliar a qualidade do ensino, analisando o desempenho dos professores enquanto outro pode estar mais orientado para avaliar a eficácia dos professores, através da apreciação dos resultados dos seus alunos.

Na verdade, Fernandes (2008) considera que o processo de avaliação do desempenho docente sofre influências em vários aspetos que não podem ser ignorados, sejam eles de ordem técnica, política, organizacional, ética ou pedagógica. Segundo ele, a

avaliação pode trazer inúmeras contribuições para o desenvolvimento e a eficácia dos docentes, mas também pode ser encarada como uma mera rotina burocrática. Todavia, considera que o ato de ensinar pode ser definido sob quatro concepções diferentes, que vale a pena descrever. a) o Ensino como Trabalho; b) o Ensino como Ofício; c) o Ensino como Profissão; e d) o Ensino Como Arte”.

### **2.1. Ensino como trabalho**

Nesta concepção o professor é um mero executor das diretrizes metodológicas e curriculares pré-definidas pelo órgão central, que neste caso tem uma visão racionalista e burocrática do processo ensino-aprendizagem e acreditam que se o professor for um bom executor, os objetivos propostos serão atingidos.

Assim, no ensino como trabalho, a avaliação concentra esforços na inspeção direta e na apreciação dos resultados alcançados, acompanhamento dos planos de trabalho e visita às salas de aula.

Este sistema em nada contribui para o crescimento pessoal e profissional do professor e menos ainda com o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, porque cerceia a liberdade e tolhe a criatividade do professor, que não encontra motivação para mudanças.

Esta concepção de ensino tem como paradigma o racionalismo burocrático, onde a avaliação é hierarquizada, padronizada e a relação entre avaliador e avaliado é de autoritarismo, pois o objetivo é vigiar e inspecionar o trabalho do professor para que nada fuja ao controle.

A avaliação neste sistema centra-se no modelo de produto porque preocupa-se em coletar e examinar dados obtidos sobre o trabalho desenvolvido pelo professor, através de instrumentos que permitam medir o mais exato possível, o seu desempenho, para que seja desenvolvido programas de formação que venham auxiliar no aperfeiçoamento do professor, garantindo assim, que as diferenças entre o currículo oficial, o currículo ministrado e o currículo aprendido pelos alunos, sejam insignificantes.

## **2.2 - Ensino como ofício**

No ensino como ofício, ensinar significa executar de forma adequada todas as normas emanadas das autoridades educacionais, que acreditam que há um conjunto de regras e procedimentos considerados refinados, os quais podem ser assimilados e desenvolvidos pelos professores para o sucesso do ensino-aprendizagem.

A avaliação correspondente ao ensino como ofício tem por base a fiscalização e o controle do trabalho docente, de forma direta, empregando estratégias de monitorização do planejamento, da execução do trabalho do professor e ainda a observação direta nas salas de aula.

## **2.3. Ensino como profissão**

Tem como paradigma o sócio- crítico, focado no crescimento coletivo e individual dos professores, os quais participam diretamente da avaliação.

Na verdade, ensino como profissão traduz de forma clara e objetiva o trabalho cotidiano do professor, seus anseios, suas necessidades, seus sucessos e conquistas.

O desenvolvimento profissional está ligado aos seus estudos e as suas reflexões que vão se desenvolvendo no decorrer do processo cuja meta principal é a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens. O professor trabalha com mais autonomia e em parceria direta com os outros professores; nessa concepção, os professores são tidos como profissionais independentes, portadores de sólidos conhecimentos e de uma vasta experiência sobre o currículo, sobre o ensino e a aprendizagem e sobre sua forma de ensinar.

## **2.4 - Ensino como arte**

As práticas educativas não têm regras pré-definidas. O trabalho se desenvolve através de improvisações e de acordo com a criatividade, conhecimentos pessoais de cada professor em interação com seus alunos. É de natureza imprevisível e utiliza-se de dinâmicas de sala de aula baseada na dramatização e improvisação; contudo, nesta

concepção o ensino não é tido como Ciência devido a sua informalidade e o professor é avaliado enquanto pessoa; o que sente e o que pensa sobre a profissão, Fernandes (2008).

Esta concepção de ensino já não faz sentido nos dias que correm, onde o ensino precisa ser encarado como mola propulsora para o desenvolvimento de qualquer sociedade.

Após a análise dos vários modelos de avaliação deduz-se que, todos são passíveis de críticas e de aperfeiçoamento, contudo existem elementos que são cruciais para que a avaliação de desempenho docente se processe de forma mais pacífica, consciente e harmoniosa. São eles:

- Os critérios estabelecidos deverão ser claros e simples, de preferência discutidos com todos os intervenientes
- O compromisso com a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens
- Os avaliadores devem ser profissionais experientes, idôneos, com conhecimentos sólidos, que gozem de credibilidade e respeito junto da comunidade escolar
- A avaliação deve residir no que é essencial e a recolha de dados deve ser feita com recursos à utilização de vários instrumentos que venham contribuir para o crescimento pessoal e profissional do professor; sem esquecer-se da questão ética que nestes casos deverá permear todo o processo.

No Brasil, o tema avaliação de desempenho começa a ser discutido e alguns Estados da Federação já estão a realizar algo nesse sentido; porém, ainda existe a falta de um trabalho mais elaborado, mais estudos e discussões sobre o assunto; é preciso criar condições para desenvolver um sistema de avaliação de desempenho docente que venha trazer valorização para o professor e ao mesmo tempo promover a melhoria da qualidade do ensino.

Mas por que se deve avaliar os professores?

Parafrazeando Danielson (2003)<sup>3</sup>, a avaliação de professores é necessária porque as escolas são instituições públicas que utilizam dinheiro do contribuinte e este tem o direito de esperar delas um serviço de qualidade ou melhor ainda, ensino de qualidade.

---

<sup>3</sup> Consultora americana e especialista em avaliação de professores

De fato, avaliação de professores é necessária para garantir a credibilidade da escola e do professor. Toda a direção deveria ser capaz de dizer à comunidade que todo o professor que ali trabalha é competente no ofício de ensinar, pelo que, Fernandes (2006) citado por Fernandes (2008, p.14) ressalta

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

Assim sendo, os órgãos das diversas esferas educacionais acreditam que a melhoria dos sistemas educativos depende da qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores e é nesse sentido que implementam as políticas de avaliação docente.

### **3. A formação de professores**

Não se pode falar em avaliação de desempenho docente sem se referir à formação dos professores. Com a massificação da escola, as questões relacionadas com a formação dos professores tornou-se preocupação para o poder público e privado; discute-se, hoje a função da escola enquanto agente transformador da sociedade.

De fato, sabe-se que o atingimento dos objetivos educacionais está diretamente relacionado com a formação dos professores, pois são eles que vão garantir o cumprimento dos objetivos propostos.

Com a ampliação do ensino obrigatório, as escolas passaram a receber muito mais alunos e juntamente com esses, os problemas sociais; os conflitos raciais, religiosos; drogas; violência urbana; indisciplina; burocracia assim como, as diversidades de papéis desempenhado pelos professores que influenciam sobremaneira no trabalho docente e no atingimento dos objetivos da educação. Neste contexto a figura do professor tem sido alvo de constantes debates e estudos, principalmente no se refere as sua formação, atribuições e responsabilidades. A atividade docente passa por período de redefinição e como todo processo de mudança, não está livre de críticas que na maioria das vezes são consideradas injustas.

No entanto, uma das maneiras de enfrentar tantas adversidades reside na formação dos professores. Nóvoa (1992, p. 25) considera que

a formação deve estimular uma perspectiva crítico-reflexiva, que forneça aos professores os meios de um pensamento autónomo e que facilite as dinâmicas de autoformação participada. Estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os percursos e os projetos próprios, com vista à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional.

Assim, a formação do professor não está atrelada somente à formação académica e aos diversos cursos por ele realizados, mas no seu trabalho cotidiano através da ação-reflexão. Roberto Carneiro, antigo Ministro da educação de Portugal, citado por Alarcão (1977, p. 139) defende que “a educação como atividade eminentemente comunitária terá de reformular-se para operar num mundo globalizado, num caldo de multiculturalidade e numa economia sedenta de formas de aprendizagem ao longo da vida”.

Importa salientar que a formação ao longo da vida se tornou um fator determinante e indubitável para qualquer profissional, de forma especial, para o professor; porque a escola de hoje necessita e exige professores capazes, autónomos, críticos, responsáveis e exigentes consigo mesmos; profissionais com desejo de fazer a diferença. Sabe-se que os professores hoje sentem-se sobrecarregados com o acúmulo de tarefas que antes eram atribuição das famílias e que agora a escola não pode esquivar-se em administrar, sob pena de ser acusada de negligente.

De fato, Nóvoa (2002, p. 23) enfatiza: “O aprender contínuo é essencial e concentra-se em dois pilares: a própria pessoa do professor, como agente e a escola como lugar de crescimento profissional permanente”.

Assim sendo, a formação continuada acontece no ambiente escolar e está ligada à experiência e a reflexão contínua do trabalho realizado.

Por outro lado, Freire (1991, p.58), enfatiza “ninguém começa a ser educador numa terça-feira às quatro horas da tarde. Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se forma educador, permanentemente, na prática e na reflexão sobre a prática”.

#### **4. Breve histórico da educação no Brasil**

O Brasil é o maior país da América do Sul com uma extensão territorial de 8 milhões e 500 mil km<sup>2</sup>, dividido em vinte e seis Estados e um Distrito Federal; É o país mais populoso da América Latina com 190 milhões de habitantes e possui a nona economia do mundo.

De fato, a Constituição Federal Brasil e a Lei de Diretrizes (LDB), a educação deve ser organizada e desenvolvida pelos Governos Federal, Estadual e Municipal, aos quais organizam os sistemas de ensino e gerem os recursos públicos a ela destinados. Está garantido na Constituição Federal que 25% do orçamento do estado e 18% de impostos Federais e taxas Municipais, deverão ser aplicadas em educação.

Contudo, o Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revela que houve uma queda no índice de analfabetismo no Brasil, nos últimos 10 anos. Esta queda deve-se aos investimentos feitos pelos Governos na área da Educação. Entretanto, de acordo com a Fundação das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) 3,7 milhões de crianças e jovens entre 4 e 17 anos fora da escola, sendo que o maior número concentra-se na faixa etária dos 15 aos 17 anos, ultrapassando 1,5 milhão de pessoas. Os jovens deixam a escola para ingressar no mercado de trabalho, o que faz crescer o contingente de trabalhadores sem qualificação que leva conseqüentemente ao crescimento do trabalho precário. Contudo, o Governo brasileiro fala em adotar medidas para resolução do problema, ampliando o programa Bolsa Família para quem tem filhos até os 17anos; reestruturar o Ensino Médio, criar cursos técnicos profissionalizantes e implementar programas de prevenção à gravidez precoce.

Werthein (2010), Secretário-geral da UNESCO, declarou que o Brasil investe pouco em educação, ocupando o octogésimo oitavo lugar no *ranking* mundial, estando atrás de países como a Bolívia, Equador, Venezuela e Paraguai. Na verdade, não existe um Currículo básico obrigatório e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), são orientações gerais a partir dos quais os Estados e Municípios se baseiam para elaborar os seus respectivos Currículos. Os problemas relacionados com a falta de qualidade da educação brasileira vêm de longa data conforme relata Balzano (2007, p. 64)

A Reforma do Ensino de 1971 firmou a questão do magistério integrado por professores e especialistas. (...) Nesse contexto de expansão quantitativa da

escolarização, os professores passaram a ser formados em massa, em cursos de baixa qualidade, a perceber menores remunerações e acumular jornadas de trabalho, executando as tarefas do processo ensino-aprendizagem, cada vez mais sem o tempo necessário e a competência técnica para o seu planejamento (...)

De fato, a formação inicial e continuada dos professores, a avaliação do desempenho e a construção de um bom plano de cargos e carreira, são componentes indispensáveis para elevar o nível do ensino e garantir o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

No entanto, o Governo tem lançado mão de mecanismos vários para promover a melhoria da educação brasileira, entre os quais o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) que foi criado em 2007 e é desenvolvido nos moldes do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes). O SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) é realizado por amostragem, a cada dois anos com os alunos de 4ª a 8ª séries do Ensino Fundamental da rede pública, localizadas em zona urbana. O IDEB tem como objetivo medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino; leva em consideração a aprovação e média do desempenho do aluno em língua portuguesa e matemática; ele é o mecanismo de acompanhamento das metas de qualidade do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), o que corresponde a média de um sistema de qualidade exigido nos países mais desenvolvidos, cujo índice estabelecido é 6.0. No Brasil o indicador é calculado a partir dos dados sobre a aprovação escolar, obtidos no senso escolar e média de desempenho nas avaliações do INEP (Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). Todavia, o Plano Nacional de Educação (PNE) estabeleceu as metas a serem atingidas no período de 2011 a 2021. Para os anos iniciais do ensino fundamental, os índices são: 2011 – 4,6; 2013 – 4,9; 2015 – 5,2; 2017 – 5,5; 2019 – 5,7; 2021 – 6,0; para os anos finais do ensino fundamental os índices são: 2011 – 3,9; 2013 – 4,4; 2015 – 4,7; 2017 – 5,0; 2019 – 5,2; 2012 – 5,5.

Segundo o MEC, a escola que tem o IDEB elevado os profissionais são mais motivados e têm mais prestígio; no entanto, aquelas cujo índice ficou aquém do esperado têm os profissionais desmotivados e têm menos prestígio.

Por outro lado, o que se vê é, que aquilo que seria um instrumento para diagnosticar os problemas da escola e das aprendizagens dos alunos, tornou-se motivo de rotulação e até de exclusão, quando é publicado a posição da escola no *ranking* nacional. A

escola deverá fixar em local bem visível, o seu resultado no IDEB além de o publicar na imprensa local, o que vem aumentar o constrangimento para os ali trabalham ou estudam.

## **5. A formação de professores no Brasil**

A formação de professores no Brasil, sempre sofreu influências de outros países nas diferentes etapas pelas quais passou, nomeadamente influências europeias e norte-americanas, que de certa forma ditaram tendências nos segmentos da política, economia e educação. Os primeiros professores brasileiros tiveram por base a pedagogia jesuítica, passando pela reforma pombalina, pelo império, período republicano, estado novo, regime militar, entre outros. Contudo, com a promulgação da nova LDB, a situação do professor brasileiro veio a sofrer sensíveis melhoras no que se refere a formação profissional e desenvolvimento da carreira. Os artigos 61º ao 67º tratam especificamente do professor; ao definir a formação docente, ingresso na carreira, define funções, garante um plano de cargos e carreira, formação continuada e a progressão funcional através da avaliação do desempenho. Todavia, muito ainda há que se fazer para melhorar a formação de professores naquele País.

De fato, as políticas de formação de professores devem ser reformuladas de forma permitir que vá para o Magistério, somente aqueles que realmente gostam e querem ser professor, independente da sua classe social e econômica. A profissão Magistério precisa recuperar ou reconquistar o seu prestígio e isso só será possível quando os professores demonstrarem compromisso, competência, autoridade no desempenho da função, o que conseguirá investindo na sua própria formação. Torna-se imperativo que o professor do século XXI construa, estude, pesquise e sobretudo exija do poder público, através dos seus representantes sindicais, não só melhoria salarial, mas condições de aperfeiçoamento profissional, possibilidades de progredir na carreira e melhores condições físicas e materiais de trabalho.

Não obstante, é preciso repensar o currículo dos cursos de formação de professores, atualizando-os e adequando-os às novas realidades, para que estes

profissionais venham adquirir os saberes e competências necessárias para atender as exigências do mundo atual e não só; propiciar-lhes as condições necessárias para atender as necessidades de um mundo globalizado e em constante evolução.

## **6. Perfil dos professores brasileiros**

Dados da UNESCO revelam que, de acordo com o senso de 2003, a maioria dos professores em exercício é jovem. A pesquisa revelou que 60% dos professores têm entre 25 e 44 anos de idade; 45% são funcionários públicos; 15% são contratados pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e 5% são prestadores de serviço e os restantes não declaram seus vínculos empregatícios. O relatório ainda dá conta de que o País possui uma boa estrutura de cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado e aponta para a melhoria da formação dos professores. No entanto, estudos revelam que após dez anos de trabalho, deixam a sala de aula e vão em busca de outras carreiras onde os salários são mais compensadores.

Importa salientar que, os baixos salários impedem que os professores invistam na sua formação, através da aquisição de livros, participação em seminários, feiras e que tenham acesso às novas tecnologias. Eduardo Freitas, integrante do *site* Canal do Educador, relata que uma pesquisa da UNESCO, envolvendo cinco mil professores dos 27 Estados da Federação, revelou que 45% dos professores entrevistados nunca foi a um museu; 40% nunca assistiu a um espetáculo de teatro; 25% jamais foi ao cinema e 60% não tem acesso às novas tecnologias. Revela que 81.5% são mulheres e 18.5% são homens. Quanto aos salários, esses oscilam entre dois e dez salários mínimos 16.5% e 24% recebem entre dez e vinte salários mínimos. Em se tratando de infraestrutura, 45% dos docentes trabalham em escolas públicas que não têm biblioteca, 74% não dispõe de laboratórios de Ciências. Quanto a carga horária de trabalho pode ser de 20 ou 40 horas semanais, sendo que há docentes que trabalham muito mais. A pesquisa constatou que as Regiões Norte (14,8%) e a Centro-Oeste (14,2%), são as que mais possuem professores sem habilitação para o Magistério. O mais curioso é que a pesquisa constata que 54% dos docentes têm seus filhos matriculados nas escolas privadas, isto demonstra um paradoxo e a falta de

confiança entre os próprios docentes, no trabalho de seus colegas e nas escolas nas quais exercem as suas atividades.

No entanto, a LDB contribuiu imenso com melhorias para a educação, a formação de professores progrediu em todos os níveis de ensino e houve uma sensível redução no número de professores não habilitados nos últimos dez anos.

## **7. A avaliação de desempenho docente no Brasil**

Nos países da América Latina a avaliação de professores tem sido desenvolvido levando em consideração dois aspectos: o primeiro analisa o conjunto de tarefas inerentes ao ofício onde a preocupação é a de verificar se o docente cumpriu ou não, o que era previsto realizar; a segunda refere-se ao desempenho dos alunos através de indicadores como o PISA, IDEB, SAEB, entre outros, a critério de cada Estado ou Município. Embora essa prática esteja a ser disseminada no País, não existe, ainda comprovativo de que essas avaliações elevam a qualidade do ensino e promovam o crescimento profissional dos professores, uma vez que o sistema de avaliação hoje praticado por Estados e Municípios premiam a escola e todos ganham um bônus ou prêmio indistintamente.

Assim, como já foi referido anteriormente, o Brasil sempre sofreu influências de outros países no que se refere à educação; sempre tem-se deixado levar pelos “modismos” e a avaliação de desempenho docente parece que não é exceção. Na verdade não se pode andar a reinventar a roda, mas é preciso ter em conta que também não se pode instituir a avaliação de desempenho docente apenas com um Decreto, sem criar uma estrutura de preparação dos docentes para o processo, ou melhor, a avaliação docente deve ser encarada como processo e não ser praticada de forma estandardizada,

Todavia, a avaliação de professores no Brasil tem por objetivo a seleção para o ingresso na carreira, como preconiza a Portaria Normativa nº 14, de 21 de maio de 2010 do Ministério da Educação, que Institui o Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente. Esta modalidade de avaliação serve para indicar o que vai bem e o que precisa melhorar no ensino brasileiro e principalmente nos cursos de formação de professores, pois é uma

avaliação de “massa” e não é suficiente para averiguar se efetivamente o que vem sendo ministrado pelas escolas, atende realmente o que o aluno necessita saber para ser um profissional e fazer face às exigências do mundo atual, pelo que Vaillant destaca: “Se critica muito os docentes, mas há um divórcio generalizado entre quem forma, contrata e quem avalia os professores”.

Por outro lado, a LDB no seu artigo 67 inciso IV afirma que, *“os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação através da titulação, habilitação e da avaliação de desempenho”*.

No entanto, Estados de Pernambuco, Ceará, Bahia, Espírito Santo, São Paulo e Minas Gerais, já criaram o sistema de avaliação docente com premiação que resulta na progressão na carreira e conseqüente melhoria salarial. Contudo, existem duas questões que não podem ser desprezadas quando se fala em avaliação de professores; uma de natureza formativa que está ligada ao desenvolvimento pessoal e profissional do professor e deve contar com a participação deste em todos os A outra questão é de natureza sumativa que deve estar calcada na prestação de contas, na responsabilidade pelo trabalho público e servirá para medir o desempenho, a capacidade, e a eficiência do professor.

Assim, Fernandes (2008, p. 5) chama a atenção para a grande variedade de propósitos genéricos que podem ser associados a avaliação docente:

(...) a) Melhorar o desempenho dos professores; b) responsabilização e prestação pública de contas; c) melhorar práticas e procedimentos das escolas; d) compreender problemas do ensino e das aprendizagens, contribuindo para a identificação de soluções possíveis; e) compreender as experiências vividas por quem está envolvido numa dada prática social.

De fato as instituições encarregues de promover a avaliação dos professores precisam estar firmes nesses propósitos para que esse processo não venha se tornar mais um “modismo” na educação brasileira e que longe de contribuir para elevar os índices de desempenho dos alunos e melhorar a performance dos professores, será mais um motivo para resistência, discussões desgastantes e greves.

Portanto, torna-se imperioso que haja um repensar, um reestruturar da carreira docente, de forma a torná-la atrativa aos bons alunos dos cursos de Ensino Médio e essa

reestruturação passa por oferecer bons salários no início da carreira, salário como os que são pagos aos outros profissionais de nível superior; propor bons planos de cargos e carreira, melhorar a formação inicial, resgatar o prestígio dos professores junto a sociedade e tratar com profissionalismo.

## **8. Avaliação de desempenho docente em seis Estados brasileiros**

### **8.1. A avaliação do desempenho docente no Estado da Bahia**

A Bahia, juntamente com o Estado de Minas Gerais foram os estados brasileiros que primeiro implantaram a avaliação de professores.

A Lei n.º 10.963 de 16 de abril de 2008 “reestruturou o Plano de Carreira e Vencimentos do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia”. A Lei no seu artigo 4.º diz que o ingresso na carreira docente será feito mediante concurso de provas e títulos. Em 13 de agosto de 2010 o Secretário de Educação baiano assina o edital nº1 que “torna público as normas e reabre as inscrições do processo de avaliação de desempenho dos integrantes da carreira do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia-2009”.

A avaliação de desempenho é constituída de duas fases, ou seja, a primeira através da aplicação de uma prova escrita com conhecimentos específicos e pedagógicos de caráter eliminatório e classificatório, composta por questões objetivas e discursivas; a segunda tem por base o resultado do senso escolar do ano anterior. “ Nas escolas em que não há coleta oficial do indicador de rendimento do Senso Escolar, será aplicada a média da taxa de aprovação das escolas estaduais do município onde está localizada a escola”.

Por outro lado, foi publicado em Diário Oficial do dia 26 de junho de 2009, o Decreto n.º 11.594 que reestruturou o Plano de Cargos e Carreira do Magistério estabelecendo a qualificação exigida para a progressão funcional dos professores dentro da

carreira. O artigo 6.º diz que “...ficam enquadrados, de acordo com a titulação e, quando couber, com a opção (...). Nos Padrões e Graus seguintes:

Padrão P- titulação em licenciatura plena;

Padrão E- titulação em licenciatura plena e especialização em nível de pós-graduação com carga horária mínima de 360 horas;

Padrão M- titulação em licenciatura plena e mestrado;

Padrão D- titulação em licenciatura plena e doutorado.

Os tipos de gratificações e benefícios aos professores são:

Gratificação de Estímulo ao Aperfeiçoamento Profissional;

Gratificação Especial (por atuar em turmas com alunos portadores de necessidades educacionais especiais);

Alteração de avanço horizontal (1% ao ano de tempo de serviço).

Alteração de Regime de Trabalho (20 para 40 horas):

Mudança de nível; Enquadramento Lei nº 10.963/2008.”

A Lei 10.963/2008 destaca as Gratificações Específicas do Magistério:

“Cursos com carga horária de até 119 horas- 5%

De até 120 a 359 horas-10%

A partir de 360 horas- 15%

Mestrado- 20%

Doutorado 25%

A conversão da Licença Prêmio em pecúnia”.

Estes percentuais são em cima piso salarial da classe.

No entanto, a candidatura para a avaliação de professores é voluntária e permite ao professor mover-se dentro do Plano de Carreira e obter melhoria salarial e fornecer à Secretaria de Educação informações sobre as necessidades de formação para os professores. De acordo com a ASCOM (Assessoria de Comunicação) o Estado da Bahia oferece aos seus professores, formação inicial e continuada nas modalidades presencial e à distância.

## **8.2. A avaliação do desempenho docente no Estado de Minas Gerais**

A partir do ano de 2003, o Estado de Minas Gerais passou por um arrojado programa de governo denominado “Choque de Gestão”. O Programa tinha como objetivo reestruturar, reorganizar, modernizar e promover o desenvolvimento do Estado, ao estabelecer um novo modelo de gestão administrativa. No bojo dessa reforma foi criada a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), que é a avaliação do desempenho dos funcionários públicos estáveis e serve para a premiação por mérito, cuja ênfase está na produtividade, eficiência e eficácia, otimização entre receitas e despesas; é um sistema importado da “administração gerencial” para por fim ao sistema burocrático vigente, conforme Alves (2006).

A ADI foi criada pelo Decreto n.º 43.672 de 2003 e os resultados da avaliação são utilizados para a concepção de prêmios por produtividade, adicional de desempenho e até demissão do servidor que não obteve um bom desempenho segundo os critérios estabelecidos. Alves (2006) da Universidade Federal de Minas Gerais, desenvolveu um trabalho sobre “As reformas em Minas Gerais: Choque de Gestão, Avaliação de Desempenho e Alterações no Trabalho Docente”; o objetivo da pesquisa era analisar como esta avaliação afeta a subjetividade dos docentes. A pesquisadora relata a preocupação dos professores por ela entrevistados em relação à ADI; os nomes dos professores envolvidos na pesquisa foram alterados para proteger a identidade das mesmas.

(...) Estou ficando preocupada, atenta em retornar à escola meu trabalho, minha relação na sala de aula. Me sinto muito pressionada por estar sendo avaliada. Oh, e como sinto. Bastante. É uma pressão, “(...) Estou ficando preocupada, atenta em retornar à escola meu trabalho, minha relação na sala de aula. Me sinto muito pressionada por estar sendo avaliada. Oh, e como sinto. Bastante. É uma pressão, né e o medo pela avaliação meu contrato não ser renovado. (...) Essa avaliação vai chegar na secretaria (...)” Professora Manuela

Toda empresa você só é promovido de acordo com o seu desempenho, não é não?

Você vai chegar numa empresa porque você tem um curso superior, tem uma pós, você tem um mestrado, doutorado, tem inglês, isso e aquilo e não faz uso dentro da empresa...e o seu desempenho? Você vai ganhar mais do que os outros só por causa dos diplomas que você tem? Não. Muitas vezes a pessoa tem qualidades e não tem qualificação. Ela não pode mostrar através do diploma que ela tem capacidade e qualidade, então ela não seria promovida? (...) Professora Maria.

Na verdade, ficou claro, na fala das professoras, que elas desconhecem o que seria avaliado e com quais critérios; desconhecem a trajetória dos resultados da avaliação e as consequências advindas dela, (Alves 2006). No entanto, pôde-se perceber os efeitos danosos que a avaliação, que visa apenas a promoção profissional, pode causar no clima da escola e nas relações entre as pessoas. Nota-se, ainda que os professores não se importam de ser avaliados e até acreditam que a avaliação de desempenho pode servir para motivar e corroborar para que o docente assuma um maior compromisso com seu trabalho.

### **8.3. A avaliação do desempenho docente no Estado de Pernambuco**

O Estado do Pernambuco premia os trabalhadores da educação, através do prêmio intitulado Bônus de Desenvolvimento Educacional (BDE).

O Bônus Desempenho Educacional foi criado pela Lei n.º 13.486, de 1 de julho de 2008; foi regulamentado pelo Decreto n.º 32.300 de 08 de setembro de 2008 e alterado pela Lei n.º 13.696, de 18 de dezembro de 2008. O Decreto n.º 33.711, de 28 de julho de 2009. O pagamento do Bônus está vinculado ao desempenho dos alunos medido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE) que é o indicador da qualidade da educação pública pernambucana; este indicador tem como base o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), estabelecido pelo MEC. Assim, as escolas da Rede Estadual de Ensino que atingirem 50% da meta estabelecida recebem o Bônus.

Desempenho. Fará jus ao recebimento do BDE, o servidor em efetivo exercício na escola premiada, por no mínimo seis meses do ano que for referência para a concessão do prêmio, (Artigo 2.º, parágrafo 2.º do Decreto n.º 13.486/08).

De fato, os professores precisam estar atentos ao que está por trás dessa “meritocracia”, pelo que Freire (1986, p. 28) alerta:

Sabemos que não é a educação que modela a sociedade mas, ao contrário, a sociedade é que modela a educação segundo os interesses de quem detém o poder. [...] Seria ingênuo demais pedir à classe dirigente no poder que pusesse em prática um tipo de educação que pode atuar contra ela [...]

Na verdade, os professores precisam estar atentos e abertos às mudanças que realmente venham acrescentar vantagens e valorização real para a sua vida profissional que vai muito mais além de um mero Bônus; não podem contentar-se com “acessórios” nos seus salários, que na verdade não é o culminar de um processo, mas uma premiação desvinculada da realidade.

#### **8.4. A avaliação do desempenho docente no Estado de São Paulo**

O Estado de São Paulo faz a avaliação do desempenho dos professores através de uma prova escrita e também dos resultados do Sistema de Avaliação do Ensino Fundamental e Médio do Estado de São Paulo (Saresp), que subsidia a Secretaria de Educação, as escolas e os professores para promover a reorientação e aprimoramento das políticas e propostas pedagógicas, capacitação de recursos humanos entre outros. A prova escrita é constituída de duas etapas, sendo a primeira de questões objetivas e a outra dissertativa. As duas notas darão a média aritmética que será considerada a nota do candidato na prova. Serão promovidos os candidatos classificados dentro do limite de 20% do contingente total de integrantes de cada uma das faixas. Além da prova escrita e dos resultados do Saresp, constitui ainda, critérios de avaliação, o número de faltas, o tempo de permanência do profissional na mesma escola, o desempenho no IDEB.

A Bonificação por Resultados (BR) é uma prestação pecuniária paga eventualmente ao servidor da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e que não está vinculada ao salário do servidor e não é incorporada às pensões e outras vantagens que o mesmo venha a adquirir. Esta Bonificação foi criada pela Lei Complementar n.º 1078 de 17 de dezembro de 2008, regulamentada pelo Decreto n.º 55.217, de 21 de dezembro de 2009.

Por outro lado, percebe-se que as escolas estão a trabalhar em função dos índices IDEB, SARESP entre outros; há uma preocupação e até mesmo uma angústia por parte dos professores em relação a este sistema de avaliação, como se pode constatar nas palavras desta professora entrevistada por duas pesquisadoras<sup>4</sup> da UNESP (Universidade do Estado de São Paulo):

Se você pegar a política do bônus tudo conta, é a reprovação, as faltas, os projetos, então você tem aquela fala „você tem que dar um jeito”, tudo é você. O bônus amarrou o professor, destruiu a capacidade de mobilização, destruiu o professor como sujeito formador e está destruindo o professor como pessoa, como sujeito, porque cria uma alienação, uma dependência e ele não se reconhece mais como sujeito, ele perde o ânimo. Quando você não tem mais ânimo, você perde a esperança e você acaba ficando doente, trabalha só pelo dinheiro, só pelo salário, só pelo bônus (P 20).

Esta outra professora também comenta:

“Eu fico angustiada com o bônus porque ele representa as condições da sociedade neoliberal, uma sociedade extremamente individualista e aí pegou muito forte no individual do professor e quando ele pega o holerite da porcaria do bônus, ele fica se comprando querendo saber quanto o outro recebeu, quantas faltas o outro deu. Se instala um clima policialesco na escola. O que muitos não percebem é que nós lidamos com o saber e isso não pode ser objetivado, então tudo isso me entristece”. (P 7)

Assim, há que se repensar este sistema de avaliação docente que pouco ou nada acrescenta ao desenvolvimento pessoal e profissional do professor e à melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens; longe disso, pois pelo que se percebe na fala dos professores há uma preocupação e um estresse muito grande em não receber o prêmio por um trabalho que não depende só dele e sim de um número de fatores que interferem nos resultados dessa avaliação, sem falar no clima de insatisfação gerado pelo sentimento de injustiça e de competição entre os professores.

### **8.5. A avaliação do desempenho docente no Estado do Ceará**

O Estado do Ceará, a exemplo dos outros Estados brasileiros aqui mencionados, também utiliza o sistema de premiação por mérito. Possui um sistema próprio de avaliação

---

<sup>4</sup> Andreza Barbosa FCLA/UNESP e Maria José da Silva Fernandes FC/UNESP- As Implicações do Pagamento do Bônus por Desempenho no Trabalho Docente no Contexto das Reformas Educacionais Paulistas.

do desempenho dos alunos, criado em 1992, com o objetivo avaliar o desempenho dos alunos do ensino Fundamental e Médio, denominado Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE).

Os professores possuem Plano de Carreira implantado pela Lei nº 12.416 de 17 de março de 1995, que alterou a Lei n.º 12.066 de 11 de maio de 1993 e a Lei n.º 12.503 de 03 de outubro de 1993. Através da Lei n.º 14.484 de 08 de outubro de 2009, o governo cearense institui o prêmio “Aprender pra Valer”, destinado a premiar o quadro funcional das escolas da rede estadual de ensino. Os objetivos são: reconhecer o mérito das escolas que alcançarem as metas anuais de evolução da aprendizagem dos alunos, incentivar a direção das escolas, professores e demais funcionários a desenvolverem projetos que garantam a permanência do aluno na escola, bem como reconhecer o bom desempenho dos alunos nas avaliações externas. O prêmio é pago tendo como referência o salário do servidor, sobre prêmio não incide nenhuma outra vantagem; além do prêmio em dinheiro aos funcionários da escola que atinge as metas, os alunos ganham computadores e a escola uma placa em homenagem ao desempenho alcançado.

De fato, o sistema de premiação por mérito, também se aplica no Estado do Ceará e é mais ou menos nos mesmos moldes dos outros Estados estudados

#### **8.6. A avaliação do desempenho docente no Estado do Espírito Santo**

O Governo do Estado do Espírito Santo tem criado mecanismos para melhorar o desempenho das escolas da Rede Estadual de Ensino; em 20 de novembro de 2009, assinou a Lei Complementar nº. 504 que instituía a Bonificação por Desempenho para Profissionais em Efetivo Exercício, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, que foi regulamentado pelo Decreto n.º 2761-R, de 31 de maio de 2011.

#### **8.7. Bónus Desempenho (BDE) - valorizando os profissionais da educação.**

O BDE é um prêmio em dinheiro que é pago, uma única vez, pelo Governo do Espírito Santo aos trabalhadores da educação que trabalharam pelo menos 2/3 dos dias compreendidos entre 1 de maio a 31 de outubro do ano objeto da avaliação e não está vinculado ao salário destes; o cálculo é feito com base em indicadores coletivos e individuais. Não recebe o prêmio o funcionário que tiver faltas, mesmo com atestado

médico, licença maternidade e outras, com exceção das férias. Os critérios para a concessão do prêmio são coletivos e individuais; o coletivo é obtido através do Índice de Merecimento da Unidade (IMU) que considera os resultados do Programa de Avaliação da educação Básica do Estado do Espírito Santo (PAEBES); consolidados no Indicador de Desenvolvimento das Escolas Estaduais do Espírito Santo (IDE). O critério individual é obtido pelo Indicador de Contribuição ao Desempenho (ICD) e pelo Fator de Valorização da Assiduidade (FVA); artigo 5.º da Lei 504/09.

De acordo com a legislação já mencionada, objetiva reconhecer, estimular e valorizar o esforço dos profissionais da Secretaria de Educação, melhorar a qualidade da educação, estimular o trabalho em equipa e criar um ambiente agradável e próprio para o ensino. O prêmio não é individual, mas coletivo e de acordo com o artigo 5.º da Lei n.º 504/09, é assim distribuído:

(...) Faz jus ao Bónus Desempenho, os profissionais ingressantes, cedidos, desligados ou afastados por qualquer motivo, os aposentados ou em licença para tratar de interesse particular, durante o período de avaliação se estiver trabalhado na SEDU 2/3 dos dias entre 1º de maio a 31 de outubro do ano objeto da avaliação (...).

Assim sendo, esta modalidade de avaliação de desempenho parece estar muito longe das teorias e modelos de avaliação de desempenho docente preconizada por estudiosos e especialistas em educação, onde a avaliação do desempenho docente é tida como processo, conforme Day (2001, p. 20 - 21).

Um processo que envolve todas as experiências espontâneas ou planejadas que são realizadas para benefício próprio ou do grupo ou da escola e que vão contribuir para a melhoria das práticas de sala de aula. Além disso, é o processo através do qual os professores enquanto agentes de mudança, reveem, renovam e ampliam, individual e coletivamente, o seu compromisso com os propósitos morais do ensino, adquirem e desenvolvem, de forma crítica, juntamente com as crianças, jovens e colegas, o conhecimento, as destrezas e a inteligência emocional, essenciais para uma reflexão, planificação e práticas profissionais eficazes, em cada uma das fases das suas vidas.

Contudo, nunca é demais lembrar, que os professores têm que estar atentos a esses sistemas de premiação que na verdade tentam desviar a atenção dos docentes daquilo que é mais importante para o seu crescimento pessoal e profissional, para sua saúde mental e emocional e para a melhoria da qualidade do ensino que é oferecido aos alunos.

## **9. Para que serve a avaliação dos professores?**

As escolas continuam a ser um dos pilares que sustentam a sociedade e desempenham papel imprescindível para o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas, das organizações e da sociedade em geral. Cabe a ela, o papel preponderante de consolidar a democracia tendo como base a justiça social, a igualdade de oportunidades, a solidariedade e os princípios cívicos, morais e éticos. Para uma esmagadora maioria de crianças e de jovens, a escola constitui a única saída para consolidação de uma vida decente, conquistas sociais e econômicas.

Neste contexto, o trabalho do professor torna-se relevante para essa mudança, a partir do momento em que ele adquire a consciência de que o seu fazer pedagógico não pode estar a favor das ideologias políticas, sociais e econômicas que desfavorecem, oprimem e manipulam o conhecimento em detrimento do que é melhor para alunos e professores, uma vez que as decisões sobre a educação não são meramente técnicas e neutras.

Freire (1987) considera que a educação não só tem caráter político, ela é política, portanto o professor tem que ser um profissional autónomo, crítico, reflexivo, democrático, libertador, transgressor, investigador, colaborador, criativo e transformador; assim, a avaliação docente precisa estar calcada nestes princípios e os avaliadores não podem deixar de conhecê-los e praticá-los, pelo que Flávia Vieira (2011, p. 9) ressalta “a avaliação e a supervisão deverão construir caminhos de libertação de uma lógica de controlo e sujeição rumo a uma lógica de transformação e emancipação”.

Ora, a avaliação docente é um trabalho deveras complicado pelo que, Héctor Rizo (2005, p. 152) afirma:

Para poder realizar uma avaliação educativa do trabalho do professor é necessário reconhecer que este se realiza num campo muito complexo, para o qual confluem de maneira não muito claramente articulada assuntos tão vitais como conhecimento, conceitos, o trabalho, o ensino, a aprendizagem, a especialidade, a prática, a organização institucional, os critérios de gestão, as motivações pessoais, as competências profissionais, as influências de outros agentes educacionais.

Portanto, é preciso clarificar como será feita a avaliação, quais os aspetos serão objetos de avaliação; com que critérios; quais os indicadores e se estes se apresentam como

justos e credíveis, quais os métodos utilizados; vai contribuir para a melhoria dos sistemas educacionais e elevar a qualidade do ensino e das aprendizagens; porque, se for de outra forma, o que serviria para melhorar a educação passaria a ser mais um problema para ser administrado pelas autoridades educacionais. No entanto, convém ressaltar que, quem vai avaliar o professor e quer fazê-lo de maneira justa, coerente e honesta; precisa ter conhecimentos amplos das práticas pedagógicas, deve conhecer as técnicas de observação de aulas, conhecer e saber aplicar os instrumentos de avaliação, além de gozar do respeito e credibilidade por parte do professor. A avaliação de professores é um processo exaustivo, de recolha de dados, informações e evidências que possibilitam a análise e tratamentos das informações obtidas e utilizá-las como meio para incentivar, apoiar os professores e com isso contribuir para uma educação com mais qualidade. Fernandes, (2006) citado Fernandes (2008, p. 14) afirma que

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

No entanto, Rizo (2005) afirma que, a avaliação não é boa em si mesma; dependendo da forma como ela é aplicada pode ser mais prejudicial do que benéfica para o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos. Afirma ainda que, quando o professor percebe que a sua vida profissional, melhoria salarial e sua estabilidade funcional, estão ameaçadas pela avaliação de desempenho; tenta proteger-se e até adotar comportamentos que lhes garantam uma certa segurança para não perder a recompensa que lhe é oferecida pelo poder público.

Assim, como em muitos países não existe a cultura da avaliação de desempenho docente, os professores opõem-se taxativamente a ela, mas na medida em que os resultados vão aparecendo eles tendem a aceitar melhor. Rizo (2005, p. 154) declara “uma avaliação de desempenho se faz com professores e não contra eles”. Então, antes de implementá-la é preciso que haja reuniões com os professores para discutir em conjunto, os benefícios da avaliação tanto para o professor quanto para o desenvolvimento da educação e melhoria das aprendizagens bem como, definir os critérios e instrumentos da avaliação. Há que se levar em consideração que um modelo de avaliação que obteve sucesso num determinado

País, pode não ter a mesma ventura noutra. Assim um processo avaliativo pode ser válido para certos fins e determinados grupos, mas não o ser para outros fins ou indivíduos. Portanto é preciso estar atento às peculiaridades locais e construir planos que venham atender as especificidades de cada realidade.

De fato, não resta a menor dúvida de que a avaliação de desempenho docente é um instrumento valioso que pode auxiliar no processo educativo, contribuindo para formação e desenvolvimento profissional dos professores e na melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens, pelo que Rizo (2005, p. 154) indaga

então, se, a partir da avaliação, é possível melhorar as práticas educacionais, elevar a formação de nossos cidadãos, incrementar a cultura cidadã e, com isso clarear o futuro dos povos, por que se apresentam tantas dificuldades em países tão necessitados de progresso como os nossos para a realização da avaliação do professor?

No entanto, é preciso que haja uma maior consciencialização por parte não só dos docentes, mas principalmente dos governantes ao usar avaliação do desempenho docente não para punir o profissional com desempenho abaixo do desejado, mas para propiciar-lhe condições de crescimento pessoal e profissional, oferecendo-lhe oportunidade de formação continuada e principalmente revendo os cursos inicial de formação de professores. Com efeito, a avaliação de desempenho é uma construção social, um processo que deve ser amplamente discutido com os docentes e todos os intervenientes no processo para evitar dissabores, injustiças e mal entendidos, que em nada contribui para o sucesso educativo.

Por outro lado, é conveniente ressaltar que a equipa técnica da escola ou seja: diretores, coordenadores, pedagogos; também precisa passar pelo processo de avaliação de desempenho, pois em muitos casos uma má gestão e/ou supervisão ineficiente, podem contribuir para o mau desempenho do professor.

## **10. Instrumentos de avaliação de professores**

### **10.1. Observação de aulas**

Sabe-se que o procedimento de observação de aulas é pouco habitual nas escolas e que os professores ainda se esquivam diante do fato; isso é porque não há entre eles a cultura da partilha das boas práticas, da avaliação pelos pares, da reflexão do feedback e da colaboração. Confundem o que é estritamente profissional e muitas das vezes levam para o campo pessoal, criando um ambiente de animosidade entre os mesmos.

A observação de aulas tem um papel muito importante no processo de ensino e aprendizagens, pelo que, Pedro Reis (2001, p. 11) enfatiza: “A observação de aulas desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, constituindo uma fonte de inspiração e motivação e um forte catalisador de mudanças na escola”. No entanto, na questão da observação de aulas é preciso deixar muito claro tanto para quem vai avaliar e para o avaliado, os objetivos da observação de aulas, os propósitos e os aspetos que serão avaliados e que, acima de tudo, os intervenientes, são profissionais que trabalham para atingir objetivos comuns, que são o sucesso das aprendizagens dos alunos.

Todavia, o sucesso da observação de aulas dependerá da forma como a ação for planeada, onde os objetivos específicos, os critérios e os instrumentos de avaliação foram definidos previamente pelos implicados. Durante a avaliação é possível que o avaliador encontre algum pormenor que não estava previsto no plano de trabalho, então fará uma anotação a parte e depois discutirá com o avaliado, se entender que é relevante. Na verdade, a observação de aulas é um dos aspetos mais delicados da profissão docente. É preciso que haja uma consciencialização sobre ética, profissionalismo, solidariedade e comprometimento com os ideais da educação. Assim, Reis (2001, p. 12) afirma

a observação de aulas pode ser utilizada em diversos cenários e com finalidades múltiplas, nomeadamente demonstrar uma competência, partilhar um sucesso, diagnosticar um problema, encontrar e testar soluções possíveis para um problema, explorar formas alternativas de alcançar os objetivos curriculares, aprender, apoiar um colega, avaliar o desempenho, estabelecer metas de desenvolvimento, avaliar o progresso, reforçar a confiança, e estabelecer laços com os colegas.

É a oportunidade que o professor tem, para refletir sobre seu trabalho, sua rotina profissional.

Vale ressaltar que a observação de aulas não precisa ser, rigorosamente aquela preconizada pelo Ministério da Educação; ela pode ser realizada informalmente, como defende Reis (2001), quando afirma que esta pode ser feita sem prévio aviso, pelo diretor ou supervisor, através de visitas curtas e servem para incentivar e valorizar o trabalho do professor, bem como monitorá-lo. Não obstante, Reis (2001, p. 19) acredita que:

a observação de aulas constitui um processo colaborativo entre o professor e o mentor ou supervisor. Ambos devem desempenhar papéis importantes- antes, durante e após a observação- de forma a assegurar benefícios mútuos no desenvolvimento pessoal e profissional. A colaboração nas diferentes fases do processo facilita o estabelecimento de um clima de confiança, sinceridade e respeito, clima esse decisivo para a concretização das potencialidades formativas da observação de aulas.

Assim, Alarcão (2006), ao citar Goldhammer, apresenta momentos distintos da observação de aulas ou seja, a pré-observação onde o supervisor esclarece ao professor o que será avaliado e ao mesmo tempo orienta o planejamento das atividades que serão desenvolvidas pelo docente. A segunda etapa é a observação propriamente dita realizada em sala de aula, onde o supervisor vai reunir dados sobre o desempenho do professor, estratégias e recursos utilizados e o comportamento dos alunos, considerando apenas aquilo que tem maior importância para o docente. Para uma análise mais cuidadosa da observação, pode-se utilizar recursos como a gravação em vídeo o que irá possibilitar que o professor tenha maior facilidade em analisar em conjunto com o supervisor e verificar o que correu bem e o que precisa ser corrigido. A gravação em vídeo é um excelente recurso a ser utilizado na observação de aulas porque o som e as imagens falam por si. A etapa seguinte é a da análise e estratégia, onde cada um deve fazer suas análises em separado para posteriormente confrontar as observações feitas. Então o supervisor convidará o docente a refletir sobre seu trabalho, oferecerá as orientações devidas ou apenas elogiará.

Após a observação de aulas o avaliador deve reunir-se com o avaliado para refletirem sobre ao que foi realizado. Este é o momento de reflexão onde ambos vão analisar e partilhar os dados coletados durante a aula. É o momento da reflexão sobre a ação, que vai fazer com que ambos aprendam mutuamente, pelo que Freire (1966, p. 25) ressalta “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”.

## **10.2. O portfólio docente**

Não menos importante que a observação de aulas é o portfólio do professor; este constitui um relevante instrumento de referência, pois apresenta o processo e o produto de todas as atividades realizadas pelo docente e possibilita a análise de evidências contínuas que permeiam as diversas áreas e possibilita um olhar mais objetivo, embora diferenciado sobre o resultado do trabalho, que estará sujeito às críticas, construtivas, preferencialmente. Fariam parte do portfólio, o material didático elaborado pelo professor, reflexão crítica a cerca do grau de participação e registo de participação da comunidade escolar nos projetos desenvolvidos. Vale ressaltar que o portfólio não é um arquivo que abriga papéis, mas um documento inacabado onde são registados todas as evidências do percurso profissional do docente. O portfólio é um documento individual, mas poderá também ser construído de forma coletiva e colaborativa, onde vários docentes podem estar empenhados num mesmo projeto e desta forma pode enriquecer as experiências e facilitar a resolução de problemas, uma vez que, mais cabeças a pensar, os resultados podem ser mais favoráveis. As principais funções do portfólio são: melhorar o ensino e facilitar a sua avaliação. Martins (2008, citado por Pinheiro 2009, p. 232) declara: “Ato voluntário e genuíno, para que um sentimento de autoria, seja gerado. Cada entrada do portfólio abre uma janela para aquilo que ele e os seus alunos realmente fazem, e compete a cada um selecionar as suas janelas”

Na verdade, o portfólio possibilita a autêntica recolha de evidências, favorece a reflexão, promove a tomada de consciência dos trabalhos realizados através de seus registos e constitui uma importante ferramenta a ser utilizada pelo professor para evidenciar as suas capacidades.

## **10.3-Avaliação entre os pares**

O isolamento dos professores sempre foi evidente nas escolas. A ideia de que o professor tem que saber tudo, no verdadeiro sentido da palavra; a própria estrutura física da escola, a competição entre colegas, a falta da cultura de partilha, o número elevado de aulas, a falta de tempo para estar com os colegas, um trabalho deficiente por parte da supervisão, as cobranças por parte dos órgãos diretivos, o estresse, a sensações de frustração profissional, as múltiplas funções que o docente desempenha na escola, tem levado os docentes ao individualismo e ao isolamento. O professor goza da prerrogativa de

ser o “senhor” em sala de aula; onde é autônomo, tem liberdade para agir da forma que mais lhe aprouver. Todavia há o inconveniente de que quando algo corre mal, não ter com quem dividir suas angústias profissionais e solicitar sugestões. A avaliação pelos pares é uma ótima oportunidade para construir conhecimento de forma coletiva, trocar experiências, aprender a considerar a opinião do outro; é uma excelente oportunidade para praticar o respeito, a cooperação, a tolerância e a ética profissional. Assim, Fullan e Hargreaves (2001, citado por Lima, 2002, p. 42) consideram que um dos desafios que as escolas enfrentarão no próximo século será conseguirem desenvolver um “*profissionalismo interativo*” entre seus docentes, pelo que, avaliação entre os pares pode contribuir, pois é um processo formativo que proporciona o desenvolvimento das capacidades emancipatórias, proporcionando a cada docente a possibilidade de crescer individual e coletivamente.

#### **10.4. A auto-avaliação**

A auto-avaliação apresenta inúmeras vantagens em relação às práticas tradicionais de avaliação docente. É uma mais-valia num sistema de avaliação de desempenho, por enfatizar a autorreflexão e a autorregulação das práticas educativas com vistas à melhoria, ao aperfeiçoamento, a responsabilização do docente no desenvolvimento pessoal e profissional assim como, na mudança de organização. Permite ao avaliado a olhar-se, a analisar-se e a mergulhar nas suas próprias dificuldades e então alterar a imagem que tem de si próprio e reconstruí-la com mais segurança.

Assim, a auto-avaliação torna o professor responsável também pela sua aprendizagem e desenvolvimento profissional; ela leva a uma tomada de consciência individual sobre o fazer cotidiano do professor, possibilitando a sua superação em termos de reconstrução da prática letiva. A auto-avaliação é uma ferramenta que proporciona ao docente a oportunidade de refletir sobre sua prática profissional, sendo que esta ação deve ser uma tarefa permanente, a fazer parte do seu dia-a-dia. Schön (1987 citado por Amaral et al. 1996, p. 97) aponta as etapas pelas quais passa o professor reflexivo:

**O conhecimento na ação** é o conhecimento que os professores manifestam no momento em que executam a ação. O conhecimento na ação, segundo o autor, é dinâmico e resulta da reformulação da própria ação.

**A reflexão na ação** ocorre quando o professor reflete no decorrer da própria ação e vai reformulando, ajustando-a assim a situações novas que vão surgindo.

**A reflexão sobre a ação** acontece quando o professor reconstrói mentalmente a ação para analisar retrospectivamente (...) O professor toma consciência do que aconteceu por vezes através de uma descrição verbal.

**A reflexão sobre a reflexão na ação** é um processo que fomenta a evolução e desenvolvimento profissional do professor, levando-o a construir a sua própria forma de conhecer (...)

Na verdade, o professor que adquire o hábito de refletir sobre o seu fazer pedagógico, com o passar do tempo vai conquistar, progressivamente a sua autonomia e descobrir a cada dia novas competências e potencialidades.

## **11. O papel da supervisão**

A supervisão faz parte do processo de formação, inovação e de mudança que atua dentro da escola, que faz a ligação entre o ensino e as aprendizagens. A figura do supervisor ainda é vista como a do fiscal, do feitor, do controlador e porque não dizer, a de delator; no entanto Alarcão e Tavares (2010, p.16) definem assim a supervisão escolar: “é um processo em que o professor em, princípio, mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”. Sendo assim, a ideia de fiscalização, de autoritarismo, de controlo e de cobrança, já tem razão de ser. O conceito de supervisão varia de autor para autor, porém convém ressaltar o que afirmam Alarcão e Roldão (2008, p.54) “a noção de supervisão remete para a criação e sustentação de ambientes promotores da construção e do desenvolvimento profissional num percurso sustentado, de progressivo desenvolvimento da autonomia profissional”. Para Flávia Vieira (2009, p. 199) “teoria e prática de regulação de processos de ensino e de aprendizagem em contexto educativo formal”.

Ainda hoje a função do Supervisor é muito discutida entre os docentes que não veem nele o ponto de apoio de que precisam. De fato, Teresa Vasconcelos (2002, p. 89), define a função do supervisor:

Acolher o professor, em sua realidade, em suas angústias: dar colo, reconhecimento de suas necessidades e dificuldades...fazer a crítica dos acontecimentos, ajudando a compreender a própria participação do problema, a perceber as suas contradições, trabalhar em cima da ideia de processo de transformação; buscar caminhos alternativos, para provocar o avanço...Acompanhar a caminhada no seu conjunto, nas suas várias dimensões.

Contudo, a função de Pedagogo, Coordenador Escolar, Supervisor Escolar estão intimamente ligada à avaliação de professores, pois este são os profissionais responsáveis direto pelo processo de ensino e das aprendizagens dentro do ambiente escolar. Assim, eles necessitam serem portadores de algumas características, qualidades pessoais e profissionais, necessárias ao exercício da supervisão tais como: ser paciente e ter conhecimento das práticas pedagógicas, ser dinâmico e comunicativo, gostar de lidar com as pessoas, saber partilhar conhecimentos, ter gosto pela leitura e pesquisa, ser curioso, entre outras. Assim, Vasconcelos (2007, p. 10) aponta cinco grandes princípios emergentes da supervisão que vale a pena ressaltar: “pôr a pessoa no centro, meta-gerir a burocracia, gerir com as pessoas, uma orientação para a qualidade pedagógica e sentido de projecto”.

### **11.1. Pôr a pessoa no centro**

Pôr a pessoa no centro, talvez seja o princípio mais importante, pois o supervisor necessita de conhecer bem o seu supervisionado e estar a tento para detetar algum constrangimento que possa interferir no seu trabalho. O supervisor precisa preocupar-se com a pessoa do professor; com o que ela sente e não só com o que ela faz, pelo que Nias (1991, citado por Nóvoa,1992, p. 15) afirma: “O professor é a pessoa. Uma parte importante da pessoa é o professor”. Afinal, o professor tem uma identidade, emoções e uma história de vida. O supervisor precisa estar disponível e manter-se acessível; precisa aceitar as diferenças e criar clima favorável; precisa ser autêntico, cordial, empático, colaborativo, para poder fazer o fluir os trabalhos.

### **11.2. Meta-gerir a burocracia**

Embora a burocracia seja necessária para o bom desenvolvimento dos trabalhos, o supervisor não pode deixar que esta se sobreponha ao processo de ensino e aprendizagens.

O professor necessita estar livre para administrar o tempo destinado ao ensino e a sua preparação.

### **11.3. Gerir com as pessoas**

Este princípio basicamente está inserido no princípio “*pôr as pessoas no centro*”. No entanto, exige do supervisor uma atitude aglutinadora sem ser intrusiva. Pressupõe uma ação colegiada, participativa e a grande qualidade do supervisor neste processo é a capacidade de delegar e sair de cena, tornando a si próprio desnecessário. Vasconcelos (2007)

### **11.4. Uma orientação para a qualidade pedagógica**

A presença do Supervisor a tempo inteiro na escola é imprescindível para o desenvolvimento profissional dos professores e das aprendizagens dos alunos, pois ele vai garantir a qualidade pedagógica, possibilitando dessa forma que o gestor se ocupe das outras áreas e ainda vai evitar o isolamento docente.

### **11.5. Sentido de projeto**

Este princípio está além da dinamização pedagógica. Ele requer estudo, embasamento teórico, visão de mundo. É fomentar o desejo de descobrir, melhorar... Embora o sentido de projeto esteja inserido no Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino, ele o ultrapassa, o suplanta; no sentido de se ver mais longe, de enxergar o futuro e isto só se consegue através de muito estudo, reflexão e interação com as pessoas.

### **11.6. Supervisão escolar e avaliação do professor**

Com já foi referido anteriormente, a Supervisão ainda trás resquícios do seu passado histórico, onde tinha a função de inspeção e controlo e o seu desempenho era mais burocrático do que pedagógico. Com o conceito de fiscal do professor, ele limitava-se a

verificar os planos de aulas, conferir os diários de classe, as avaliações escritas que os professores iriam aplicar nos alunos entre outras. Porém, com o surgimento da psicologia clínica nos EUA nos anos 60, iniciada por Cogan (1973) e Goldhammer et al. (1980) citado por Vieira e Moreira (2001), foi introduzida uma nova concepção de Supervisão com foco na sala de aula, na auto-supervisão e na avaliação do desempenho profissional dos professores. O supervisor tem, acima de tudo, a função de articulador, integrador, motivador, ajudador, mobilizador e dinamizador do processo de ensino e aprendizagem.

Assim, Formosinho (2002, p.20) salienta:

(...) este supervisor procura estabelecer uma cultura de trabalho reflexiva e orientada para o questionamento, que desenvolva a independência e a interdependência e promova o desenvolvimento de professores capazes de serem autores de si próprios, responsáveis e empenhados numa autorrenovação colaborativa para benefício de todos os alunos.

Não obstante, há que se conciliar os objetivos da Supervisão com os da avaliação do desempenho, uma vez que ambos têm propósitos distintos. Na verdade, o trabalho da Supervisão deveria estar voltado para a vertente pedagógica, para o fazer pedagógico do professor e a avaliação do desempenho serviria para aparar arestas, corrigir rotas, motivar, criar no docente hábitos de estudo e pesquisa, enfim, dinamizar o processo ensino-aprendizagem. Assim, nem o professor, nem o Supervisor estariam preocupados em trabalhar para e pela avaliação do desempenho; as promoções, seriam consequências do trabalho realizado por esses profissionais, estabelecendo com eles uma parceria, uma troca em que ambos e a educação só terão a ganhar

## **12. Crescimento profissional dos professores e melhoria da qualidade do ensino**

A avaliação do desempenho docente está intimamente ligada ao crescimento profissional do professor e à melhoria da qualidade de ensino. No entanto, é preciso ter claro o que

significa qualidade em educação, pois essa é uma questão muito subjetiva pelo que, Gatti em entrevista à Revista Educação, afirma:

Não dá para partir do pressuposto de que a mesma ideia de qualidade, com seus componentes, esteja claramente posta para as equipes escolares, ou no universo das redes de ensino e das instituições formadoras de educadores. Talvez em processo avaliativo de professores, de natureza mais qualitativa, tenha de iniciar na escola por trocas coletivas e reflexões que permitam fazer emergir com clareza uma perspectiva minimamente com algum consenso.

Na verdade, a qualidade do ensino passa por questões como:

I - Melhoria da formação inicial do professor; os cursos de formação de professores precisam ser reestruturados de forma a permitir que o futuro profissional tenha contato direto com a prática no seu dia-a-dia; como fazem os futuros médicos, como ressalta Nóvoa (2007, p. 5)

é preciso passar a formação de professores para dentro da profissão – soa de modo estranho. Ao recorrer a esta expressão, quero sublinhar a necessidade de os professores terem um lugar predominante na formação dos seus pares. Não haverá nenhuma mudança significativa se a “comunidade dos formadores de professores” e a “comunidade dos professores” não se tornarem mais permeáveis e imbricadas. O exemplo dos médicos e dos hospitais escolares e o modo como a sua preparação está concebida nas fases de formação inicial, de indução e de formação em serviço talvez nos possa servir de inspiração.

Assim, fica evidente, a necessidade de reestruturação dos cursos de formação de professores e não só, pois a formação ao longo da vida é uma necessidade *sine qua non* para o crescimento profissional dos professores e para a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens.

II - A melhoria da qualidade do ensino também passa pela seleção de conteúdos a ser ministrado, pois estes devem ser significativos e úteis para a vida do aluno; na maioria dos casos a evasão escolar está diretamente relacionada com o desinteresse do aluno sobre o que a escola está a ensinar. Por outro lado a desmotivação pode vir da própria sociedade que dá pouca importância a uma boa formação cultural para o exercício de cargos como por exemplo na política, onde o cidadão basta ser alfabetizado para candidatar-se e eleger-se para cargos públicos; passando a ter prestígio e salários invejáveis. Estudar para quê?

III - Não ficar à espera do poder público; a escola precisa ter iniciativa para gerir o seu próprio destino. Estabelecer parcerias com entidades públicas e/ou privadas para complementar, dinamizar e otimizar o seu currículo; deve ser uma escola reflexiva e aprendente, ela necessita ser inteligente e reflexiva, de aprender e desenvolver-se.

Assim é possível a escola gerar conhecimentos a si própria de modo a evoluir, adaptar-se, qualificar-se e a inovar, fazendo face às mudanças e desafios característicos da sociedade atual. Com essa atitude de reflexão surge a necessidade de feedback e colaboração constante entre todos os intervenientes: professor, alunos, auxiliares, enfim, toda a sociedade em geral.

IV - O desempenho do diretor é fundamental para no processo de desenvolvimento profissional dos professores e da melhoria da qualidade do ensino; ele necessita ter conhecimentos que lhe permitam ter uma visão profunda das necessidades e expectativas da comunidade escolar; ter uma visão estratégica do que fazer para atender essas expectativas. Precisa saber reconhecer e valorizar a contribuição dos seus parceiros; tem que estar focado nos objetivos da escola e da educação, fazendo o monitoramento constante do processo e ter a capacidade de assumir os sucessos e insucessos perante a comunidade escolar.

V - O Supervisor escolar ou Coordenador Pedagógico ou o Pedagogo, deve desvincular-se de tudo que o impeça de ser o agente formador do professor e o dinamizador do processo ensino aprendizagem

De fato, ao assumir todas estas tarefas, este profissional fica sem espaço para estudar e refletir sobre a sua real função, pois quem faz de tudo um pouco, acaba por deixar de fazer o que é mais importante: auxiliar o professor no seu desenvolvimento profissional e promover a aprendizagem dos alunos.

Na verdade, é preciso verificar se, ao se ocupar de tantos afazeres que não dá respeito à sua função, o Supervisor Escolar, Coordenador Pedagógico e o Pedagogo, não devem estar a procura de subterfúgios para esquivar-se de um compromisso para o qual não está preparado.

VI - O ambiente da escola também precisa ser propício às aprendizagens; ordem e disciplina devem caminhar juntas. Tudo deve “conspirar” para uma boa aprendizagem, pelo que Alarcão (2001, p. 19) afirma:

Um bom contexto de trabalho requer ambiente de exigente tranquilidade e de conscientização do lugar que cada um deve desempenhar. A escola tem que ser a escola do sim e do não, onde a prevenção deve afastar a necessidade de repressão, onde o espírito de colaboração deve evitar guerras de poder ou competitividade mal-entendida, onde a crítica franca e construtiva evita o silêncio roedor ou a apatia empobrecedora e entorpecedora.

Ora, as palavras de Alarcão, contém tudo o que os professores querem e precisam para desenvolver o seu trabalho com tranquilidade: ambiente favorável para o ensino e a aprendizagem; respeito dos alunos para com os docentes e para com os colegas, condições físicas, materiais, respeito e reconhecimento por parte da sociedade e valorização pelo poder público.

VII - A avaliação do desempenho docente ocupa papel relevante no desenvolvimento profissional do professor e na melhoria da qualidade de ensino e das aprendizagens pois propicia a interação entre todos elementos da escola numa troca constante de saberes e experiências que só enriquecem os profissionais, no desenvolvimento de estratégias que vão auxilia-los a crescer profissionalmente, a elevar a sua auto-estima e com isso fazê-lo sentir-se seguro para praticar um ensino com mais qualidade.

VIII - A construção de um Currículo único, real que venha orientar as escolas no desenvolvimento dos seus Projetos de Ensino e facilitar a vida do aluno que deseja ou necessita migrar dentro do próprio Estado ou País sem ser penalizado pela diferenciação Curricular. A construção do Currículo deve envolver ampla discussão entre os diversos segmentos da sociedade para garantir que este atenda os interesses comuns e garanta que o que se é ensinado em sala de aula chegue o mais próximo possível do Currículo Oficial.

Assim sendo, a construção do Currículo deve ser compartilhada e este deve ser real, exequível e conter aquilo que o aluno realmente necessita aprender para auxiliar na construção de um mundo melhor.

Portanto, a melhoria da qualidade do ensino depende sim do um bom Currículo, mas depende também de inúmeros fatores que já foram anteriormente citados. O crescimento profissional dos professores, está ligada a diversas situações que precisam ser estudadas, discutidas, analisadas e desenvolvidas com critérios, com vontade política não só dos governos mas principalmente dos próprios docentes que são a peça fundamental desse sistema tão complexo chamado educação;

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

## **1. Formulação do problema**

Tendo em consideração, que todo e qualquer trabalho de investigação, tem como objetivo fazer uma análise do contexto onde o fenómeno ocorre e o qual se quer conhecer, é necessário que se utilize técnicas, meios e instrumentos adequados para fundamentar e clarificar de forma teórica os caminhos escolhidos para desenvolvê-lo.

Esta pesquisa é um estudo de caso múltiplo, teórico-empírico e qualitativo, que se iniciou com a revisão bibliográfica que veio dar o embasamento teórico à sua construção, conforme preconiza Bogdan e Biklen (1996, p. 52) “seja ou não explícita, toda a investigação se baseia numa orientação teórica. Os bons investigadores estão conscientes dos seus fundamentos teóricos, servindo-se deles para recolher e analisar os dados”.

De fato, a teoria possibilita ao investigador, organizar os dados recolhidos e analisá-los de forma coerente e criteriosa, para permitir que estes se aproximem o mais possível da realidade que se quer investigar e que regule a interferência deliberada do investigador nos resultados dos mesmos.

Assim, para o desenvolvimento do trabalho de campo se optou pela aplicação de um questionário, a 30% dos professores e uma amostra significativa da equipa técnico-pedagógica de duas escolas da Rede Estadual de Ensino do Estado do Espírito Santo, no Brasil. O estudo foi desenvolvido nos municípios de Vila Velha e Cariacica, com o intuito de saber como é feita a avaliação do desempenho docente na Rede Estadual de Ensino do ES, conhecer as estratégias para o pagamento do Bónus Desempenho e suas implicações no desenvolvimento profissional dos professores e na melhoria da qualidade do ensino.

Para que se pudesse realizar essa investigação, foi enviado às diretoras das escolas, um pedido de autorização para a aplicação de questionário e um pedido de colaboração aos demais intervenientes (Apêndice I).

Inicialmente, quatro escolas se dispuseram a colaborar na pesquisa, entretanto, apenas duas, realmente participaram até o final, a responder os questionários e fornecer as informações solicitadas

Foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados, o questionário e o diário de bordo que permitiram que a investigação, estudo de caso, tivesse uma abordagem de

natureza qualitativa. Os dados de natureza qualitativa foram codificados, categorizados e analisados de forma que pudessem ser compreendidos.

De acordo com Bogdan e Biklen, (1994, p. 205), “a análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrição de entrevista, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou”.

Na verdade, foi o que ocorreu; muita informação, muitos dados, muita coisa que necessitava de ser mais bem esclarecida, o que tornou esta fase do trabalho bastante difícil pelo que Bogdan e Biklen (1994, p. 205), declaram: “a tarefa analítica, ou seja, a tarefa de interpretar e tornar compreensíveis os materiais recolhidos, parece-nos monumental quando alguém se evolve num primeiro projeto de investigação”.

A análise qualitativa oferece muita informação de natureza descritiva e é necessário a organização e a limitação dessa informação, codificando os dados que vão surgindo. Através da codificação é possível conhecer os conteúdos dos dados recolhidos e introduzi-los num sistema de categorias e subcategorias, ainda sem nenhum tratamento, pelo que Bardin (2009, p. 147) declara: “fornecer por condensação uma representação simplificada dos dados em bruto”.

De fato, Coutinho (2011, p. 192) afirma que “toda a análise qualitativa de dados envolve sempre três dimensões básicas: a teorização (categorização), seleção (codificação) e análise (redução dos dados)”.

Os questionários recebidos das equipas pedagógicas das escolas passaram por uma análise de conteúdo do tipo categorial, recaindo sobre as categorias pré-determinadas inicialmente e que encontram nos (Apêndices II, III e IV); foi elaborado um guião para o efeito. Ainda, as categorias foram divididas em subcategorias para possibilitar maior especificidade e detalhamento, sendo assim elaborada uma grelha para o efeito que se encontra no Apêndice V.

Também foram delimitadas as unidades de registo, de contexto e de numeração que resultaram num quadro de análise onde estão reunidas em diferentes categorias e

subcategorias. As informações obtidas com esta ferramenta (Apêndices XI, XII e XIII) foram em seguida, sistematizadas.

Foram atribuídas as denominações 01 e 02 para as escolas, DRT para diretor, CDR para o coordenador pedagógico / pedagogo e A, B, C, D, E, F, G, H, I, J para os professores.

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido no seu ambiente natural e os respondentes tiveram tempo suficiente e liberdade total para responder a um questionário com questões abertas e fechadas, seguindo o raciocínio de Judith Bell (2002) quando considera que as questões abertas podem oferecer muitas informações úteis que valha a pena ser aprofundadas, permitindo aos respondentes exprimirem suas opiniões a respeito de determinados assuntos que eles consideram relevantes. Nesta linha, Coutinho (2011) recomenda que o material arrecadado durante a pesquisa deve ser guardado e analisado com cuidado, pois estes podem constituir ricas fontes de informações; no entanto, a autora alerta para a questão de que nem todos os documentos recolhidos contêm informações fidedignas ou retratam a realidade. Coutinho (2011, p. 299) faz referência a Yin (1994) quando alerta sobre a importância de se respeitar três princípios básicos num estudo de caso: “a) usar múltiplas fontes de evidências; b) construir, ao longo do estudo, uma base de dados; c) formar uma cadeia de evidências”.

A partir dos questionários, foram criadas grelhas de análise tanto para os diretores como para os coordenadores e professores (Apêndices VIII, XIV e X).

A análise e interpretação dos dados de natureza qualitativa, ganha um caráter primordial para a percepção do caso em estudo; optou-se por analisar os conteúdos, e estabelecer uma comparação dos resultados de forma a facilitar a triangulação desses dados e dar respostas mais precisas às questões parcelares.

Assim, as respostas e outras informações complementares, como parte do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas, foram enviadas e recebidas através de correio eletrônico. O mesmo aconteceu com a recolha de dados com legislação do MEC, legislação estadual, resultados das avaliações externas e as classificações das escolas em estudo, nos *rankings* nacionais e estaduais. Ainda foram realizadas conversas por telefone com as diretoras, coordenadoras e secretárias para esclarecimentos de alguns pormenores.

Um dos constrangimentos mais significativos encontrados durante o desenvolvimento da investigação foi o fato da pesquisadora, embora sendo brasileira, residir em Portugal o que exigiu um trabalho mais demorado para se estabelecer um clima de confiança, tão necessário para a realização do estudo, pelo que Bogdan e Biklen (1994, p. 287) afirmam: “a abordagem qualitativa requer que os investigadores desenvolvam empatia para com as pessoas que fazem parte do estudo e que façam esforços concertados para compreender vários pontos de vistas”. Com efeito, foram necessárias muitas conversas por telefone, trocas de mensagens por correio eletrônico com informantes privilegiados, designadamente com as secretárias das direções que conhecem bem todo o funcionamento do sistema escolar.

No entanto, é importante salientar, a dificuldade em se ter acesso ao PPP da escola 02 que alegou estar em construção. Esta dificuldade foi encontrada em quase todas as escolas contactadas para a realização da pesquisa. As direções das escolas relutam em facultar os seus PPPs, sempre com a mesma alegação: “estamos construindo”. Talvez esta questão daria um bom tema para investigação futura, uma vez que todas as escolas deveriam ter orgulho em apresentar o seu PPP. Entretanto, as informações sobre a escola 02 foram obtidas via telefone, o que deixou muito a desejar, pois o PPP constitui uma rica fonte de informações sobre a escola.

## **2. Caraterização do trabalho**

Este é um trabalho de campo teórico-empírico que tem por base as ideias de Coutinho (2011) que considera que a escolha da metodologia de investigação deve estar em consonância com o que o investigador deseja pesquisar e do que ele deseja construir a partir do ambiente em estudo. O estudo de caso é a oportunidade que o investigador tem de identificar e tentar solucionar problemas reais que se encontram nas escolas. As Ciências Sociais têm utilizado com muita frequência o estudo de caso como estratégia de investigação. É um expediente empregue pelos investigadores quando estes querem saber o “como” e o “porque?” e quando não exercem nenhum controlo sobre os fatos concretos e estes fatos concretos estão inseridos dentro da vida real. De acordo com Stake (2009, p. 91)

“o investigador qualitativo concentra-se nas circunstâncias, tentando fracioná-la e depois reconstruí-la mais significativamente - análise e síntese na interpretação direta”

O estudo de caso tem uma característica muito forte que é a descrição, porque o pesquisador torna evidente o caso tal como ele se apresenta, baseando-se para isso numa descrição resumida. Yin (1994) considera que uma das principais vantagens do estudo de caso é o cruzamento de múltiplas fontes de dados e evidências que vão criar condições para uma triangulação dos dados na fase da análise.

O propósito do estudo de caso é sempre holístico, isto é, tem como propósito observar o problema como um todo e não de forma pontual.

Coutinho (2011) aponta cinco características essenciais sobre o estudo de caso, a saber: o estudo de caso é um sistema limitado; é “caso” sobre algo; tem que existir constantemente o cuidado de se manter o traço único, exclusivo; a investigação decorre em ambiente natural; o investigador lança-mão dos dados de diferentes origens se utiliza de recursos como a observação direta, questionários, entrevistas, recursos audiovisuais, diário de bordo, correio eletrônico, entre outros.

Assim, procurou-se utilizar no desenvolvimento desse trabalho, uma metodologia que se mostrasse rigorosa, criteriosa e sustentada, tendo em conta as questões para as quais se pretende encontrar uma resposta.

Realmente, o trabalho ora apresentado tentou aproximar-se dessas características, resguardados os devidos constrangimentos ocasionados pelas circunstâncias nas quais ele foi desenvolvido.

### **3. Questões e objetivos da investigação**

#### **3.1. Pergunta de partida**

A pergunta de partida é o fio condutor de uma investigação. De acordo com Bell (1993) a pergunta de partida necessita obedecer critérios de qualidade, ou seja: deve ser

clara, exequível e ter pertinência. Assim, ao criar-se a pergunta de partida, o investigador precisa ter claro se a pergunta é sucinta e, se dispõe dos recursos materiais e humanos necessários e ainda, se os registos advindos da investigação se enquadram na pergunta de partida. É através dela que o investigador exprime exatamente o que procura saber, esclarecer ou compreender melhor. Uma boa pergunta de partida não procura julgar mas sim compreender; preocupa-se com o que existe ou existiu e principalmente em conhecer os casos estudados e não somente com a descrição destes; não tem intensão moralizadora ou filosófica (Quivy, 1996).

Portanto, o fio condutor que levou à realização dessa investigação foi:

Pode a avaliação de desempenho docente proporcionar, simultaneamente, o desenvolvimento profissional dos professores, a melhoria da qualidade do ensino e fundamentar a progressão funcional dos professores?

Portanto, para responder a esta questão, este estudo deverá atender os seguintes objetivos gerais e específicos:

### **3.2. Objetivo geral:**

Evidenciar se a avaliação do desempenho docente pode, ao mesmo tempo, promover o crescimento profissional dos professores, proporcionar a melhoria da qualidade do ensino e possibilitar a progressão na carreira.

### **3.3. Questões parcelares**

1 - Como se processa a progressão funcional dos professores no Estado do Espírito Santo?

2 - Quais os benefícios que a progressão funcional dos professores e o pagamento do Bónus, no Estado do Espírito Santo, trazem para o seu aperfeiçoamento profissional?

3 - Qual a contribuição que a avaliação do desempenho docente, a progressão funcional e o pagamento do Bónus, no ES trazem para a melhoria do ensino e das aprendizagens?

4 - Como é feito o acompanhamento do trabalho dos professores nas escolas estudadas?

5 - De que modo a adoção de um modelo de avaliação de desempenho poderia reforçar a melhoria do ensino e das aprendizagens dos alunos?

### **3.4. Objetivos específicos:**

- a) Investigar como se processa a progressão funcional dos professores no ES.
- b) Identificar quais os benefícios que o pagamento do Bónus no ES traz para o crescimento profissional dos professores e melhoria da qualidade do ensino.
- c) Constatar de que forma a avaliação de desempenho, a progressão funcional e o pagamento do Bónus Desempenho, ora em vigor no ES, trazem para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem.
- d) Conhecer como é feito o acompanhamento do trabalho dos docentes nas escolas estudadas.
- e) Identificar se a adoção de um modelo de avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem e propiciar o crescimento pessoal e profissional dos professores e ainda possibilitar a progressão na carreira.

Tendo como ponto de partida os objetivos específicos foram elaboradas as questões parcelares que conduziram toda a investigação empírica.

## **4. Caraterização do contexto da pesquisa**

A presente investigação é um estudo de caso que foi desenvolvido em duas escolas da Rede Estadual de Ensino do Estado do Espírito Santo no Brasil.

A escolha do Estado do Espírito Santo para a realização desta pesquisa, surgiu pela curiosidade despertada na pesquisadora, em estudos preliminares, advinda da leitura da Cartilha Bónus Desempenho, publicada pela secretaria de Educação daquele Estado.

O Estado do Espírito Santo fica na Região Sudeste do Brasil, a fazer fronteira com o Oceano Atlântico, os Estados da Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro; a capital do Estado é a cidade de Vitória.

O Estado originou-se de uma capitania dada ao fidalgo português Vasco Fernandes Coutinho, que chegou à região no ano de 1535. O Estado tem como atividades económicas a agricultura, a pecuária, o comércio, indústrias, turismo e a mineração.

A renda per capita é de R\$ 19.145 e o PIB (Produto Interno Bruto) é de R\$ 68.8 mil milhões. De acordo com o censo de 2009, o Estado tem uma população de 3.512.672 habitantes, distribuídos entre 78 Municípios, dentro de uma extensão territorial de 46.770.519 km<sup>2</sup>

Com uma densidade demográfica de 76.23 habitantes por km<sup>2</sup> e a expectativa de vida da população é de 72.9 anos, estimativa de 2003.

O PIB é constituído de 9,3% advindo da Agropecuária; 34,5% da Indústria e 56,3% dos serviços.

A economia do Estado está baseada nas atividades portuárias (possui o maior complexo portuário do País); extração de minérios e celulose; exploração do petróleo (segundo maior produtor do País); gás natural e na agricultura com destaque para a produção de café.

O clima é tropical húmido com temperatura média anual de 23°. A vegetação é constituída por floresta tropical e vegetação litorânea. Na sua colonização, sofreu influência dos povos portugueses, alemães, holandeses e italianos.

No respeitante à educação, o censo de 2011 constata que o Estado possui 545 escolas estaduais; 2.463 escolas municipais; 436 privadas e 18 federais.

Quanto ao Ensino Superior, o Estado conta com 18 faculdades particulares, 2 municipais, 1 estadual e uma Universidade Federal<sup>5</sup>

O índice de analfabetismo no Estado é de 2.1% entre os 10 e 14 anos de idade: e 8.1% entre os 15 ou mais.

O Estado não alcançou a meta projetada pelo MEC no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 2011 no Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano; a projeção era de 4,3 e o Estado atingiu 4,2. Já no Ensino Médio a meta era de 4,1 e o atingido foi de 3,6<sup>6</sup>

#### **4.1. Caracterização das escolas investigadas**

Essa investigação foi realizada em duas escolas da Rede Estadual de Ensino do ES, que se dispuseram a responder o questionário e a prestar todas as informações solicitadas para o prosseguimento da pesquisa. A escola 01 está localizada no município de Vila Velha e atende uma comunidade bastante carente. A escola atende alunos do Ensino Fundamental e Médio com habilitação em Administração e o EJA (Educação de Jovens e Adultos), na modalidade Ensino Médio. A escola funciona nos três turnos a saber: matutino, vespertino e noturno, totalizando 40 turmas distribuídas da seguinte forma: 510 alunos no período matutino; 452 no vespertino e 317 no noturno. No turno Matutino Funcionam 5 turmas de 25 alunos do Projeto Mais Tempo na Escola (Programa Mais Educação)<sup>7</sup> totalizando 125 alunos. Estes alunos se revezam em dias e horários alternados, utilizando os demais espaços da escola de acordo com a organização e necessidades da escola.

A escola 02 está localizada em zona urbana da cidade de Cariacica-ES. Atende aproximadamente 420 alunos de 5ª a 8ª séries nos períodos matutino e vespertino e 250 do Ensino Médio. No período noturno, funciona o Ensino Médio na modalidade EJA e o Técnico em Recursos Humanos e Logística. A escola conta com 2 Pedagogos nos turnos matutino e vespertino e 1 no período noturno. Conta também com 2 coordenadores por

---

<sup>5</sup> Fonte: [www.portalbrasil.net/universidades\\_es.htm](http://www.portalbrasil.net/universidades_es.htm)

<sup>7</sup> Decreto nº7083 de janeiro de 2010-MEC. A jornada diária de aulas é ampliada com atividades extracurriculares de experimentação e investigação científica, cultura e lazer...entre outras atividades.

turno. Diz participar ativamente em atividades em parceria com a comunidade da qual fazem parte os pais dos alunos. A escola tem parceria com a Associação de Moradores que entre muitas ações, otimiza recursos junto à prefeitura e demais órgãos competentes para trazer benefícios para os moradores como: balcão de emprego, saneamento, reforma, construções e outros que, de forma direta ou indireta acaba por beneficiar os alunos e seus familiares.

Todavia, a escola afirma que sofre com a ausência da participação das famílias na vida escolar dos alunos e ainda conta com alunos com sérios problemas familiares. Desta escola participaram da pesquisa, a diretora, 2 pedagogas e 10 professores.

#### **4.2. População investigada**

No que se refere à recolha de dados através de questionários, estes foram aplicados aos diretores e coordenadores pedagógicos/pedagogos das escolas 01 e 02, assim como, a dez professores de cada escola investigada. O sigilo prometido quando se solicitou a participação dos respondentes, na pesquisa, foi respeitado.

Optou-se pela seleção amostral, anteriormente referida, por entender que esta conseguirá responder o objetivo proposto, de modo a possibilitar o cruzamento dos dados recolhidos através dos questionários e os outros, recolhidos de fontes diversas, como o diário de bordo, entre outros. Assim, pretendia-se saber, se o atual sistema de progressão funcional e meritocracia praticado no ES, auxilia no desenvolvimento profissional do professor e na melhoria da qualidade do ensino.

#### **4.3. Caracterização dos participantes**

A amostra da população investigada é constituída por duas diretoras, duas coordenadoras pedagógicas/pedagogas e vinte professores de duas escolas no ES.

A diretora da escola 01 é do género feminino e tem 50 anos de idade; tem 28 anos de magistério sendo 12 na direcção da escola e é pós-graduada.

A diretora da escola 02 também é do género feminino e tem 53 anos de idade; tem 32 anos de magistério e 19 na direcção da escola e é pós-graduada.

A diretora da DRT01 e a DTR02 têm bastante experiência no magistério a julgar pelo tempo de serviço informado. As duas profissionais foram muito prestáveis em autorizar o desenvolvimento da pesquisa em suas escolas.

O coordenador pedagógico/pedagogo, da escola 01 é do gênero feminino, tem 62 anos de idade, 15 anos de profissão e está há um ano como pedagoga. É pós-graduada em educação. Esta profissional mostrou-se muito solícita ao fornecer as informações solicitadas e a distribuir, recolher e enviar os questionários por correio eletrônico.

Na escola 02, o coordenador pedagógico/pedagogo que participou desta pesquisa, também é do gênero feminino, tem 45 anos de idade, tem 13 anos de magistério e está há um ano como pedagoga. É mestre em educação.

Em relação aos professores, na escola 01 dos dez professores que se dispuseram a participar da pesquisa, 04 são do gênero masculino e 06 do gênero feminino; sendo que 06 professores têm idade entre os 24 e 30 anos, 01 entre os 31 e 35 anos e 03 acima de quarenta anos de idade.

Quanto as habilitações, 02 são licenciadas, 07 pós-graduados e 01 mestre. Em relação ao tempo de serviço no magistério, 01 professor conta com quatro meses de trabalho, 01 conta com seis meses, 01 com um ano e seis meses; entre os 02 e 05 anos de trabalho estão 03 professores e 03 conta com mais de 12 anos de atividade profissional.

No que se refere aos níveis de ensino, 4 professores atuam somente no Ensino Médio, 01 trabalha só com o Ensino Fundamental, 02 atuam no Ensino Médio e Fundamental, 01 no EJA e 02 trabalham com as séries finais do Ensino Fundamental e Médio.

Dos professores da escola 02 participantes na pesquisa, 02 são do gênero masculino e 08 do gênero feminino. Em relação a idade, 02 têm entre os 25 e 30 anos, 03 entre os 31 e 35 anos, 03 entre os 36 e 40 e 02 têm idade superior a 40 anos de idade.

Quanto as habilitações, todos são pós-graduados e quanto ao tempo de serviço no magistério, 01 docente tem 02 anos de trabalho, 06 têm entre 06 e 10 anos, 02 têm entre 11 e 15 e 01 conta com mais de 15 anos de magistério.

Em relação aos níveis de ensino em que atuam, 02 professores atuam somente no Ensino Médio, 03 trabalham só com o Ensino Fundamental, 04 no Ensino Fundamental e Médio e 01 nas séries finais no Fundamental e 3ª do Ensino Médio.

Ao analisar os dois grupos de docentes, verificou-se que em ambas as escolas, predomina os docentes do gênero feminino; os professores da escola 02 têm mais idade, têm mais tempo de serviço e maior escolarização.

O fato dum professor atuar em anos e níveis de ensino diferentes, dificulta imenso o seu trabalho, pois são muitos planejamentos diferentes requerendo assim, mais tempo desse docente para preparar as suas aulas.

## **5. Recolha de dados e procedimentos**

Ao desenvolver este trabalho, recorreu-se a diversas fontes de evidências, sendo que foram selecionados o questionário, e o diário de bordo. Foi igualmente importante, os contatos com profissionais da educação de outros estados brasileiro o que ajudou a esclarecer muitas dúvidas e enriquecer os dados, pelo que Coutinho (2001, p. 28) defende “a utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento ou triangulação da informação”. Assim, as várias fontes de evidências utilizadas possibilitaram a exploração dos diversos ângulos do mesmo caso. Portanto, esta atitude possibilitou legitimar os resultados por ter sido resultado de diferentes fontes de evidências.

### **5.1. Técnica de recolha de dados**

Para garantir o aspeto qualitativo desta pesquisa e granjear um conjunto credível e significativo de dados, propiciando a sua triangulação, foram escolhidos instrumentos como o questionário para que as diferentes informações prestadas pelos intervenientes pudessem ser comparadas.

O questionário seguiu um guião previamente elaborado que continha perguntas dirigidas aos três grupos participantes da pesquisa de acordo com as suas funções.

O guião do questionário facilitou estabelecer um cruzamento entre o enquadramento teórico e as questões para as quais pretendíamos obter respostas. Em seguida fez-se a categorização dos dados obtidos, pois a categorização nada mais é do que mecanismo de enxugamento dos dados, retirando dali, o que realmente é essencial.

## **5.2. Questionários**

Os questionários são ferramentas utilizadas na investigação e que apresenta algumas vantagens, como: a possibilidade de se recolher um grande número de informações, apresenta baixo custo, possibilita a padronização das perguntas, oferece maior facilidade para as análises dos dados em função da uniformidade das respostas e preservação do anonimato dos respondentes, permite ao respondente fazê-lo na hora e em local que mais lhe aprouver; não conta com a presença do investigador assim as respostas são mais sinceras, garantindo dessa forma a autenticidade e legitimidade das respostas.

Entretanto o questionário pode apresentar algumas desvantagens como a do investigador não poder auxiliar quando o respondente não conseguir interpretar alguma pergunta, daí a necessidade de se fazer um teste piloto para depois aplicar o questionário, propriamente dito.

Decidiu-se por aplicar um questionário do tipo aberto, tanto para os diretores, coordenadores/pedagogos e professores, porque este tipo de questionário oferece um número muito maior de informações, embora seja mais trabalhoso no momento de se fazer a análise e tratamentos dos dados recolhidos.

Para a realização dessa investigação, foi selecionada uma amostra devida as dificuldades relativas à distância física e ainda a contar que muitos dos intervenientes poderiam não querer participar da investigação.

Os questionários foram enviados às direções das escolas e posteriormente foram distribuídos aos professores e coordenadores que se prontificaram a participar da investigação.

Os questionários foram elaborados a partir das questões contidas na grelha do Apêndice XIV.

### **CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

## 1. Apresentação e análise dos dados

Os dados originados dos questionários aplicados aos diretores, coordenadores/pedagogos e professores possibilitou obter respostas para as questões parcelares feitas inicialmente. Assim, fez-se a triangulação desses dados que permitiu chegar a seguinte conclusão:

A contribuição que a avaliação de desempenho docente e o pagamento do Bónus trazem para a melhoria da qualidade do ensino.

O ES assim como os outros estados brasileiros não possui um sistema de avaliação docente estruturado para o efeito; no entanto, a SEDU utiliza os resultados do PAEBES para pagar o Bónus Desempenho aos funcionários.

Pode-se constatar isso nas respostas da DRT01 “quem avalia são os pedagogos”; DRT02 “a SEDU é quem determina quem fará parte da comissão avaliadora, mas eu escuto os coordenadores, pedagogos, alunos, e o conselho de escola”.

- As avaliações docentes têm como base as avaliações externas PAEBES, conforme declara a CRD01 “através de avaliações sistêmicas, PAEBES e levantamento de dados trimestralmente por disciplina”. Já a CRD02 respondeu que as avaliações são feitas através de observação, de conversas, troca de ideias no planejamento e para os efetivos é feita a avaliação escrita.

- A avaliação não é um processo consensualizado, democrático e transparente de recolha de informações (credível e útil) relativo ao ensino e às aprendizagens preconizados por Fernandes (2009).

- A avaliação de desempenho e o pagamento de Bónus não contribuem em nada para a melhoria do ensino e das aprendizagens, conforme afirmam os professores das escolas 01 e 02 “só serve para evitar que os professores apresentem atestados médicos pois as faltas com ou sem atestados médicos são descontadas do Bónus”. Há professores que vêm trabalhar doentes para não perderem o prémio.

- A avaliação de desempenho não leva em consideração o dia-a-dia da escola, as condições em que os professores trabalham (número excessivo de alunos nas salas, materiais pedagógicos sucateados, etc. Porém os PF02 o PG02 e o PH02 afirmam que o

pagamento do Bónus é uma forma de motivar os professores. O PJ02 disse que “não, é uma forma de fazer com que os funcionários não apresentem atestados médicos...são descontados do Bónus Desempenho”. Quando o professor diz que é uma forma do funcionário não apresentar atestados médico, ele está a se referir a todos os funcionários da unidade escolar, os da SEDU e ainda os que estão cedidos para outros órgãos e entidades que mantém protocolo com a SEDU, pois de acordo com Lei Complementar n.º 504 de 20 de novembro de 2009, modificada no seu artigo 1º pela Lei Complementar n.º 40 de 13 de dezembro de 2011 todos os servidores da SEDU, fazem jus à bonificação desde que satisfaçam os critérios estabelecidos pela Lei.

- Entretanto o PC01 concorda em parte que a avaliação docente e o pagamento de Bónus ajudam a melhorar o ensino pois “os professores que se esforçam mais e trabalham melhor com seus alunos, merecem receber o Bónus”.

- A melhoria da qualidade do ensino não depende só do professor, conforme afirma o PC02. Já os professores PC01 o PE01 e o PJ01 entendem que a avaliação de desempenho que leva ao recebimento do Bónus “não mostra a realidade do aprendizado do aluno.

De acordo com as análises feitas em Diário de Bordo (DR), é preciso valorizar o professor que faz a diferença e que demonstra empenho; a avaliação de desempenho é um mecanismo valioso para fazê-lo; não se pode por os professores todos, num mesmo balaio pois, como em toda profissão, há os bons e os maus profissionais. É comum encontrar professores que demonstram baixo desempenho nas avaliações, a continuarem em sala de aula.

Del Castillo (2009) enfatiza ainda que, no que se refere às avaliações externas todos os países fazem a mesma coisa, copiam uns dos outros. As provas nacionais e a classificação das escolas em *rankings* não contribuem em nada para a melhoria do ensino e ainda têm efeito contrário, ou seja, faz com que os professores se sintam vigiados, pressionados; é um sistema punitivo. O que precisa ser feito pelos docentes, que é a sua formação, pode ser realizado sem avaliações.

Ora, sabe-se que um modelo de avaliação de desempenho docente não é fácil de se implantar, pois exige tempo, formação e experimentação. O poder público atua na procura de soluções rápidas, a atropelar o processo e a adotar medidas nem sempre coerentes e condizentes com a realidade educativa.

Benefícios que a progressão a progressão funcional e a meritocracia oferecem para o aperfeiçoamento profissional dos professores.

Todo sistema de meritocracia deveria levar em conta o aperfeiçoamento pessoal e profissional do professor; muitas vezes não é só o fator monetário que conta mas a satisfação de realizar um bom trabalho e de ser tratado como profissional pode elevar a auto-estima do professor; entretanto os intervenientes afirmaram que não oferece nenhum benefício

No entanto, a forma como o poder público do ES vem avaliando os professores, não parece a mais coerente e eficaz, pois de acordo com o pensamento de Alves e Aguiar (2011), o governo vinculou o desempenho do aluno, o seu sucesso ou insucesso, a evasão escolar e a melhora dos resultados das escolas da Rede Estadual de Ensino, nos *rankings* estaduais e nacionais, ao desempenho dos professores.

Sobre esta questão, a DRT01 respondeu que através da avaliação é possível apontar aspetos positivos e negativos e corrigir os negativos. Já a DRT02 declarou que não oferece nenhum benefício. A progressão funcional por tempo de serviço e por conclusão de cursos, pode ter reflexo negativo no desempenho do professor, que acaba por acomodar-se na “zona de conforto” deixando de buscar formação continuada e crescimento profissional. Em conversa com a secretária da escola 01 esta disse que, mesmo com prejuízos no recebimento do Bónus Desempenho, os professores continuam a faltar às aulas; “aqueles que são acostumados a faltar, continuam faltando”. O poder público acredita que, o pagamento do Bónus Desempenho é uma forma de valorizar o professor, porém essa é uma forma de valorização generalizada e que gera descontentamento entre os docentes, conforme a argumentou a diretora da escola 02 “todos são tratados de igual forma, pois quando a escola atinge o índice todos recebem o Bónus, se tiver faltas, estas são descontadas, mas o professor que se esforça recebe o mesmo que aquele que não se dedica muito”. Nesta questão houve um consenso entre os professores da escola 01 em responderem “não, nenhum, não existe”. Entretanto os professores da escola 02 foram quase unânimes ao responderem que o sistema de progressão funcional atual faz com que os professores se esforcem mais para estudar, pois nesse sistema, ao concluir um curso o professor sobe de escalão e melhora seus proventos. Ao refletir sobre a posição dos

professores da escola 02 conclui-se que, por estarem há mais tempo no magistério eles têm interiorizado em si, a concepção de estudar apenas para melhorar o salário.

De acordo com a análise do DR, constatou-se que o atual sistema de progressão funcional e meritocracia, desestabiliza o clima organizacional a partir do ponto em que gera inveja, estresse; faz com que um passe a vigiar o outro e ainda rotula a escola pela negativa uma vez que as escolas são obrigadas a publicar em locais bem visíveis o seu resultado obtido no IDEB.

Assim, as escolas passam a ministrar apenas os conteúdos que sabem que vão ser pedidos nas avaliações externas; selecionam os melhores alunos para fazerem as provas. Há escolas que na hora da matrícula fazem uma seleção velada dos alunos na tentativa de matricular os que trazem boas notas, pois são esses alunos que vão garantir o recebimento do Bónus Desempenho.

No entanto, a CDR01 diz que “(...)o salário é muito baixo e o professor fica sempre esperando esse dinheiro, embora ele faça o seu trabalho independente do bónus...incorporar no salário” Entretanto o CDR02 acredita que o não recebimento do Bónus não interfere no trabalho dos professores.

Perguntado se o atual sistema de progressão funcional influencia no desenvolvimento profissional do professor, a CDR01 respondeu que sim, e motiva o professor estudar mais. Quando essa pedagoga faz essa afirmação ela está a se referir aos cursos de licenciatura, pós-graduação e mestrado e não à formação continuada. A CDR02 afirma “não, porque não valoriza a formação continuada, levando em conta só o tempo de serviço e os cursos”.

Del Castillo (2009) afirma que, no que se refere às avaliações externas, todos os países fazem a mesma coisa, copiam uns dos outros. As provas nacionais e classificação das escolas em rankings não contribuem em nada para a melhoria do ensino e ainda têm efeito contrário, ou seja, faz com que os professores se sintam vigiados, pressionados, é um sistema punitivo. Afirma ainda que o que precisa ser feito pelos docentes, que é a sua formação, pode ser realizado sem as avaliações.

### Critérios e instrumentos utilizados na avaliação dos professores.

Toda avaliação deve ter bem claro os critérios e instrumentos que serão utilizados pelos avaliadores e o avaliado deve conhecê-los previamente. Muito embora, não exista uma fórmula para realizar a ADD, esta deve pautar-se pela coerência, transparência e ética, pelo que Fernandes (2009, p. 22) destaca:

(...) parece importante ter em conta que a transparência de procedimentos, através de uma cuidada (mas simples) definição de critérios, livremente negociada e aceite por todos os intervenientes, pode ajudar (...) o rigor, a adequação ética, a exequibilidade e a utilidade são critérios que devem orientar todo o esforço de avaliação e que estarão muito dependente dos níveis de participação e envolvimento dos professores e demais intervenientes no processo

Sobre os critérios e instrumentos de avaliação utilizados na avaliação docente o DRT01 respondeu que os professores não têm conhecimento dos critérios e instrumentos pelos quais são avaliados. Entretanto o DRT02, disse que na sua escola, sim.

Perguntados sobre em que momentos os professores tomam conhecimentos dos critérios e instrumentos pelos quais são avaliados, o CDR01 respondeu “depois de uma conversa prévia ele é avaliado e são trocadas ideias a respeito da nota. Há sempre a oportunidade de se expressar a respeito da nota”; o CDR02 afirmou: “não tenho clareza”. De acordo com as anotações no DR, os critérios e instrumentos de avaliação de desempenho docente não são devidamente divulgados entre os professores e até mesmo os coordenadores e pedagogos não têm clareza sobre este ponto crucial da avaliação docente; percebe-se isto, nas respostas dos professores das duas escolas, pois eles responderam essa questão referindo-se às avaliações dos alunos. Portanto, os diretores enquanto líderes da instituição, devem embasar-se teoricamente para conscientizar os seus liderados da importância de uma ADD que venha de encontro aos anseios dos professores e não contra eles.

### Coordenação Pedagógica/Contributo que o coordenador/supervisor escolar/pedagogo, oferecem para o desenvolvimento dos professores

Atualmente no ES e em alguns outros Estados, existe a cargo de professor-coordenador e o do pedagogo. O professor-coordenador tem metade de sua carga horária

de trabalho em sala de aula e a outra metade ele faz a coordenação. Em conversa com a pedagoga da escola 02, esta informou que o coordenador exerce funções mais junto aos alunos cuidando da disciplina, já o pedagogo trabalha mais diretamente com os professores.

Quanto a função do professor-coordenador, o professor declarou que esta situação é boa tanto para o professor como para o governo, pois o professor-coordenador não perde as vantagens de professor; a aposentadoria continua sendo aos 25 ou 30 anos e as demais vantagens como progressão funcional não se alteram. Para o governo há a vantagem financeira uma vez que um pedagogo efetivo significa mais despesas com concursos e salários. Por outro lado, uma professora afirmou que muitos professores querem ir para a coordenação por *status* e há quem veja na função de coordenador, a oportunidade para “fugir” da sala de aula e “descansar”. Entretanto um coordenador afirmou que trabalha 50 horas semanais, ou seja 25 horas em sala de aula e 25 horas na coordenação; “é muito cansativo” declarou.

Quanto aos encontros com os professores A CDR01 respondeu que são realizados semanalmente, porém os professores estão preocupados com o planejamento de aulas, correções de atividades, preenchimento de pautas e em algum momento fazem leitura de algum texto. Também nas reuniões, falam da indisciplina dos alunos e sobre a importância dos professores, equipa pedagógica e gestor, falarem a mesma linguagem. A CDR02 respondeu que se reúne semanalmente com os seus professores.

Entretanto, o que se verificou nas respostas dadas pelos professores das duas escolas foi que os pedagogos estão longe de praticar *scaffolding*, ou seja, de “empurrar” ou “sustentar”, de fazer com que os professores avancem, caminhem rumo ao seu crescimento profissional e conseqüente melhoria do ensino. É preciso praticar

Conforme análise do DR, há denúncias na imprensa, sobre o mau procedimento de algumas escolas, ao tentar dar a volta aos resultados das avaliações externas. Escolas que só ensinam o que vai ser pedido nas avaliações provas, que selecionam os alunos melhores para participar das avaliações. O Projeto de Lei n.º 1536/11 estabelece que as escolas públicas do país, fixem em fonte de no mínimo 60, junto à entrada principal a nota obtida no IDEB, em todos os quadros de aviso, inclusive nas salas de aulas. Também

devem ser informados via rádio, jornal e outros meios de comunicação. Todavia, o supervisor ou pedagogo deve escolher, se quer ser o agente transformador, reflexivo, entusiasta, transgressor ou se deseja manter o *status quo*, pelo que Alarcão e Tavares (1996, p. 45) defendem:

o supervisor reflexivo é o formador que, detentor das três atitudes básicas identificadas por Dewey (abertura de espírito, responsabilidade e entusiasmo), analisa, numa postura prospectiva, interactiva e retrospectiva, as implicações da sua actuação, não só ao nível técnico e prático, mas também crítico e emancipatório, para ser o agente do desenvolvimento autonomizante do professor.

Assim, o supervisor/pedagogo precisa ter uma atitude pró-ativa, de reflexão sobre sua prática e fazer uso das estratégias supervisiva

Vale ressaltar, que no Brasil os coordenadores pedagógicos / supervisores / pedagogos, encontram constrangimentos que interferem de forma desmedida no seu trabalho, como excesso de turmas, professores sem habilitações específicas, professores desmotivados e descomprometidos, burocracia, falta de tempo para estudo e pesquisa, falta de infraestrutura, indisciplina dos alunos, salários baixos e muitas das vezes, falta de apoio das direcções (Apêndice XIV).

Não obstante, é preciso acreditar, estar disposto às mudanças, sabendo que existe um fosso e entre o real e o ideal; ma é preciso gerir os medos e as incertezas e não deixar que estes impedimentos venham tirar-lhe a esperança, fazer perder o foco, porque sabe-se que em educação, nada é fácil, nada é simples ou definitivo. (Vieira & Moreira, 2011).

#### Colaboração entre os pares / trabalho colaborativo

Quanto aos benefícios que o trabalho colaborativo pode trazer para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, o DRT01 respondeu “a união faz a força (...) eu acredito que tudo é possível, inclusive melhorar a educação”. O DRT02 acha que o trabalho colaborativo pode propiciar um ambiente mais agradável, possibilita a troca de experiência e assim, melhorar o desempenho dos alunos. As respondentes, DRT01 e a DRT02 disseram que já desenvolveram um trabalho em parceria com outros diretores,

porém, percebe-se nas falas das diretoras que este procedimento não é comum no cotidiano das suas gestões. Entretanto a CDR01 respondeu a essa pergunta da seguinte forma: “temos projetos anuais em que todos são envolvidos (...) o dia da leitura, mostra cultural. Os professores executam muitas atividades juntos”. Já a CDR02 respondeu que sim e que o faz com frequência.

Perguntado sobre, como os professores desenvolvem trabalho colaborativo, tanto os professores da escola 01 como os da escola 02 responderam da mesma maneira, ou seja: através de projetos multidisciplinares, nos planejamentos por área por área, no desenvolvimento de projetos, trabalhos em grupos.

Quanto a periodicidade das reuniões para estudo, planejamento, os professores das duas escolas disseram que se reúnem uma vez por semana quando fazem o planejamento.

A respeito de como o trabalho colaborativo pode contribuir para a aprendizagem ao longo da carreira, os professores das duas escolas responderam que, trabalhando em equipa, desenvolvendo projetos com outros colegas. A PA02 acredita que o trabalho colaborativo “melhora o ambiente de trabalho e isso leva a menos atestados médicos; a troca de experiência ajuda a elaborar uma aula mais dinâmica”.

Quanto a ter desenvolvido trabalhos em parceria com algum colega, todos afirmaram ter realizado algum trabalho em parceria. A PG02 respondeu “sim, desenvolvi (...) com outros professores (...) que ganhou em primeiro lugar, o prémio de boas práticas da SEDU”.

Todavia, não ficou claro, nas respostas dos professores, o que eles entendem por trabalho colaborativo, pois trabalhar de forma colaborativa é muito mais que trabalhar em equipa. No trabalho colaborativo as pessoas compartilham ideias, materiais, discutem pontos de vista; a cooperação é recíproca e acabam por enxergar ideias e pontos de vistas comuns, onde a confiança recíproca é condição essencial para o desenvolvimento do trabalho; já o trabalho em equipa envolve estratégia baseada na solidariedade onde se concentra esforço coletivo para resolver algum problema ou realizar alguma tarefa.

Ora, o individualismo sempre foi uma das características do ofício de professor; mas este individualismo não é só uma questão cultural, onde a cooperação, a partilha não

fazem parte da sua rotina do seu trabalho. O individualismo e o isolamento dos professores têm inúmeras origens pelo que Hargreaves (2000) destaca: a arquitetura das escolas, o horário das aulas, a sobrecarga de trabalho e a própria cultura, que faz com que os professores fiquem enclausurados dentro das suas “capelinhas”, talvez essa postura seja influência da pedagogia jesuítica que ainda perdura nos dias atuais. No Brasil, a jornada de trabalho do professor, em geral, é de quarenta horas semanais e há inúmeros casos de professores que ultrapassam essa carga horária a trabalhar em outra rede de ensino. Não obstante, nas escolas brasileiras, os professores se reúnem uma vez por semana, conforme afirmam os professores da escola 01 e o PB02 “sempre nos dias de planejamento. Toda a semana”. Na verdade, nessas reuniões são tratados assuntos burocráticos, problemas de indisciplina de alunos e o momento de reflexão, de estudo e discussões acabam por ficar em segundo plano. No entanto, a PD02 desabafa:

“Não podemos nos reunir, pois atrapalha ou melhor, o aluno fica sem aula, isso é a própria SEDU quem fala (...) falta qualidade (...) gerando reprovação, ou melhor, passar o aluno sem aprender. É fazer de contas (...) estou desanimada com o sistema educacional de hoje no Estado. O sistema só mostra gráficos, números que não condizem nada com a realidade que (...) Sabe como fazemos as aulas interdisciplinar? Pelo corredor da escola”

O discurso dessa professora retrata claramente a ideologia do poder que não tem interesse em propiciar ao professor momentos para estudo, pesquisa, reflexão e encontro com colegas para discutirem e juntos encontrarem estratégias para melhorar o seu trabalho e muito menos alterar as estruturas tanto administrativas com físicas, pelo que Roldão (2007, p. 29) afirma: “Trabalhar coletivamente vai ao arrepio de toda a máquina organizacional que envolve os professores, socializados desde o início no trabalho individual com cada turma e em cada área ou disciplina”. A autora ressalta ainda que, dificilmente se poderá pedir que o professor desenvolva trabalho colaborativo sem que a escola mude também a sua estrutura administrativa e suas regras, de forma a permitir que o docente tenha a oportunidade de partilhar e discutir o seu trabalho no cotidiano da escola.

### Melhoria da qualidade do ensino

Ao responder esta questão o DTR01, afirma que há necessidade de se fazer uma reavaliação sobre a importância da educação e o DRT02 afirma que os benefícios pagos

aos professores devem estar baseados na sua participação em cursos de formação continuada pois ela afirma que os professores efetivos não querem estudar. Acredita que se houver melhor desempenho dos professores, os indicadores de desempenho dos alunos sobem e aí os professores poderão “brigar por maior valorização”. Vale a pena ressaltar que a melhoria da qualidade do ensino depende de inúmeros fatores tais como: a formação inicial e continuada dos docentes, um bom plano de cargos e carreira, infraestrutura adequada nas escolas, maior envolvimento dos pais, entre outros.

Sobre as sugestões para melhorar a qualidade do ensino os CDR01 e o CDR02 sugerem que haja concurso público para evitar a rotatividade dos professores, mais formação para os professores e valorização profissional e salarial.

Nesta questão os professores das duas escolas apresentaram respostas comuns para a pergunta, ou seja: melhores condições de trabalho, menos alunos em salas de aula, materiais atualizados e de qualidade, redução da carga horária em sala de aula para que o professor tenha mais tempo para fazer formação continuada, melhoria salarial, melhorar a infraestrutura das escolas, reestruturação do EJA e dos cursos do Ensino Médio, estabelecimento de parcerias com empresas e entidades para oferecer formação ao professor, diminuir a burocracia, pagar ao professor um salário que permitisse a ele trabalhar apenas um período ficando o outro disponível para estudar, pesquisar, planejar melhor e assim, melhorar a qualidade do ensino e das aprendizagens.

No entanto, o que chamou à atenção nesta questão foi que nenhum dos docentes que participou da pesquisa falou em algum tipo de meritocracia, pagamento de bônus ou de qualquer outra forma de premiação, como forma de melhorar a qualidade do ensino.

Percebeu-se nas suas respostas que, o que eles precisam e desejam são condições mínimas de trabalho; uma pesquisa realizada pelo Instituto Paulo Montenegro mostra que 8% dos professores das capitais brasileiras entraram por acaso na profissão; Só 2% dizem ter ido dar aula por não encontrar outro emprego; 78% dizem ter orgulho de ser professor; 72% dizem ser apaixonados pela profissão. Então, por que o ensino não vai bem? Além de todos os problemas elencados pelos docentes e já aqui descritos, existem outros constrangimentos que muitas vezes não estão muito às vistas da sociedade e dos próprios docentes e que vale a pena ser aprofundados posteriormente. De acordo com o DR, a

melhoria da qualidade do ensino passa pela melhoria salarial, valorização da profissão e melhoria da infraestrutura das escolas; maior investimento, ou seja, cumprimento da legislação, reestruturação dos cursos de formação de professores, maior preocupação com a aprendizagem e menos preocupação com os índices. Tornar a escola mais atrativa no sentido de oferecer um ensino que prepare o aluno para a vida, oferecer conteúdos significativos.

No entanto, ao fazer a análise das respostas dos professores, percebe-se efetivamente a falta de entusiasmo, falta de esperança no futuro da profissão, pois o peso da responsabilidade por melhores resultados das escolas, a falta de condições para atingir as metas estabelecidas deixa-os apáticos e muito propensos a esperar passar o tempo para receberem a sua tão sonhada progressão funcional e de seguida, a reforma.

## **2. Sistematização dos dados**

Os dados obtidos por meio dos questionários aplicados às diretoras, coordenadoras pedagógicas/pedagogas e aos professores, facilitou a obtenção das respostas para as questões parcelares postas inicialmente. Assim foi feita a triangulação e sistematização destes dados (Apêndices XI, XII, XIII e XIV) que possibilitaram concluir:

- Não existe um sistema de avaliação docente estruturado no ES.
- As avaliações dos professores têm por base as avaliações externas.
- A avaliação de desempenho docente não constitui um processo consensualizado, democrático e transparente.
- A avaliação de desempenho e o pagamento do Bónus Desempenho não contribuem em nada para a melhoria do ensino e o crescimento profissional dos professores.
- O Bónus só serve para diminuir os atestados médicos.
- As avaliações não levam em conta o dia-a-dia da escola e as condições de trabalho do professor.
- O pagamento do Bónus é extensivo a todos os funcionários, (mesmo o que não estão em salas de aula) e não apenas ao professor.

- A melhoria da qualidade do ensino não depende só do professor, mas de outros inúmeros fatores.
- A avaliação de desempenho da forma como é feita, não mostra a realidade do aprendizado do aluno.
- O governo vinculou o sucesso e o insucesso do aluno, a evasão escolar e a melhora dos resultados nos *rankings* estaduais e nacionais ao desempenho do professor.
- Os professores continuam a faltar mesmo sabendo que as faltas serão descontadas do Bónus
- Através da avaliação é possível detetar os pontos positivos e negativos e corrigir os negativos.
- A progressão funcional por tempo de serviço faz com que os professores deixem de procurar a formação continuada.
- O pagamento do Bónus é uma forma generalizada de valorizar o professor.
- O sistema de progressão funcional e meritocracia desestabiliza o clima organizacional.
- O atual sistema de progressão funcional e meritocracia gera estresse, inveja, animosidade entre os docentes.
- Rotula a escola pela negativa, pois esta está obrigada a publicar em espaço bem visível, os seus resultados no IDEB.
- Pressionados, os professores passaram a ministrar apenas os conteúdos que são objetos de avaliação externa.
- Por ocasião da matrícula, as escolas fazem uma seleção velada dos alunos para matricular os melhores que vão garantir um bom resultado nas avaliações externas.
- A equipa técnico-pedagógica não tem clareza dos critérios e instrumentos de avaliação docente. E os docentes afirmam desconhecer os critérios da avaliação.
- A Secretaria de Educação instituiu a função de professor-coordenador e a do pedagogo.
- O professor-coordenador cuida da disciplina dos alunos e o pedagogo da parte pedagógica.
- Os professores-coordenadores não perdem as vantagens inerentes ao cargo de professor ao deixarem as salas de aula.
- Muitos professores optam por ir para a coordenação por *status* e por que pensam que fora da sala de aula pode-se “descansar”

- Um professor-coordenador trabalha 50 horas por semana; 25 horas em sala de aula e 25 horas na coordenação.
- Os encontros pedagógicos são realizados uma vez por semana nas reuniões de planejamento. E nessas reuniões são tratados assuntos de indisciplina dos alunos e burocracia.
- A parceria entre professor e pedagogo é fundamental.
- Os pedagogos oferecem pouco aos professores pois estão tão ou mais insatisfeitos quanto eles.
- Não existe o processo de supervisão nas escolas.
- Tanto a equipa técnico-pedagógica como os professores desconhecem os princípios de trabalho colaborativo.
- Os professores entendem como trabalho colaborativo, o trabalho em equipa.
- O trabalho colaborativo melhora o ambiente e isso leva a diminuição dos atestados médicos e ajuda a elaborar umas aulas mais dinâmicas.
- A escola aprova o aluno sem saber para não baixar as notas nas avaliações externas.
- Os professores estão desanimados com o atual sistema de ensino.
- Ao Governo só interessa os números, gráficos, que não condizem com a realidade do ensino.
- As aulas multidisciplinares acontecem nos corredores da escola, por falta de local adequado.
- É necessário fazer uma reavaliação sobre a importância da educação.
- Os benefícios pagos ao professor deveriam ser feitos baseado na sua participação nos cursos de formação continuada.
- Se o professor ensinar melhor, vai elevar os indicadores da escola e assim o professor pode reivindicar melhores salários e mais valorização.
- A rotatividade de professores prejudica imenso o desempenho da escola. É preciso abrir concurso público.
- Os professores efetivos não se preocupam com a formação continuada.
- É preciso que haja um bom plano de cargos e salário que venha valorizar o trabalho do professor.
- As escolas precisam de infraestrutura adequada.
- As escolas se queixam da falta de envolvimento dos pais.

- É preciso reduzir o número de alunos por sala.
- É necessário estabelecer parcerias com entidades e instituições para oferecer formação continuada aos professores.
- Eliminar ou atenuar a burocracia que consome boa parte do tempo que o professor poderia usar para estudar e prepara melhor as suas aulas.
- A carga de horas de trabalho do professor necessita ser reduzida para que ele possa dispor de mais horas para se preparar melhor.
- Reestrutura os cursos de formação de professores.
- Diminuir a carga horária do professor a medida que ele vai avançando no tempo de serviço e na idade.

## **CONCLUSÃO**

Aqui são apresentadas as conclusões mais relevantes relativas aos objetivos gerais e específicos desta pesquisa. São também descritas algumas limitações que interferiram no desenvolvimento deste projeto e apresenta-se algumas sugestões para futuras investigações, pois como Bogdan e Biklen (1994) afirmam, o que sustenta um investigador é a crença de que nenhum tema fica suficientemente esgotado.

O objetivo geral desta investigação é “evidenciar se a avaliação do desempenho docente pode, ao mesmo tempo, promover o crescimento profissional do professor, proporcionar a melhoria da qualidade de ensino e possibilitar a progressão na carreira”. Face aos dados recolhidos, pode afirmar-se que, no Estado do Espírito Santo, Brasil, onde decorreu esta pesquisa, não existe um sistema de avaliação de desempenho docente institucionalizado e que, portanto, a progressão funcional dos professores é feita apenas pelo tempo de serviço e pela conclusão de novas habilitações.

O governo deste Estado instituiu o Bónus Desempenho que é uma gratificação não incorporada no salário do docente e sobre a qual não incide qualquer outro benefício. A atribuição do Bónus Desempenho, que os participantes deste estudo preferem chamar “avaliação de desempenho”, tem por base os índices alcançados no PAEBES (Programa de Avaliação da Educação Básica do Estado do Espírito Santo). Para receberem este Bónus na íntegra, os professores não podem ter faltas, mesmo que justificadas. O sistema de Bónus Desempenho é aplicado a todos os professores de uma escola (quando com direito a ele), independentemente do exercício da docência em sala de aula, ou seja, é aplicado à escola em si, pelo facto de ter atingido os índices do PAEBES. Os professores que não têm qualquer falta recebem o valor total mensal desse Bónus. Os professores com algum tipo de falta recebem-no proporcionalmente a essas faltas. Este Bónus só não é descontado no período de férias. Os participantes da nossa pesquisa afirmaram que o pagamento do Bónus Desempenho não contribui em nada para o seu crescimento profissional e, nem tão pouco, para a melhoria da qualidade do ensino. O seu efeito principal tem sido, fundamentalmente, a diminuição da apresentação de atestados médicos, por parte dos professores.

A progressão funcional dos professores acontece “verticalmente”, ou seja, mediante a apresentação de certificados de conclusão de cursos que lhes permita a mudança de nível numa habilitação. A promoção é feita também de acordo com o tempo de serviço.

Entretanto os docentes da escola 02 reconhecem que a progressão funcional é importante porque faz com que os professores procurem adquirir novas habilitações para melhorar os seus salários.

A diretora da escola 01 do nosso estudo considerou a aplicação deste sistema de Bónus Desempenho tal como é feito injusto, uma vez que se aplica indiscriminadamente a todos os professores de uma escola a quem esse Bónus é atribuído, independentemente do mérito de todos os professores que o recebem. Considera também que a progressão na carreira deveria ser feita mediante a realização de formação continuada e especializada. A mesma diretora refere ainda haver um número significativo de docentes efetivos, na sua escola, cuja promoção é feita exclusivamente pelo tempo de serviço.

A maioria dos docentes participantes na nossa investigação revela não estar satisfeita com o PAEBES porque este sistema de avaliação não considera elementos significativos da vida da escola, nem do desempenho dos professores, nem tão pouco revela as verdadeiras aprendizagens dos alunos.

De acordo com as anotações do diário de bordo (Apêndice XIV), o governo vinculou o sucesso e o insucesso do aluno, o abandono escolar e as melhorias nos rankings estaduais e nacionais, ao desempenho do professor. O sistema de avaliação do PAEBES, segundo a análise que fizemos aos dados fornecidos pelos participantes, perturba a vida profissional dos professores, criando um ambiente pouco propício para o desempenho das suas atividades profissionais, levando-os a ministrar basicamente os conteúdos dos exames, desprezando certas competências básicas de escrita e cidadania transversais aos vários programas. Anotações feitas em diário de bordo dão conta de que há escolas, sendo que isso acontece também numa das escolas da nossa pesquisa, que fazem seleção velada de alunos, por ocasião da matrícula, de forma a selecionarem os melhores procurando, assim, garantir um bom desempenho nos índices previstos no PAEBES.

Quanto ao trabalho do coordenador pedagógico/pedagogo, pode-se constatar que este cargo tende a ser extinto nas escolas da Rede Estadual de Ensino de muitos estados brasileiros, inclusive no ES, passando o trabalho a ser feito pelo professor-coordenador. O coordenador é um professor que tem a sua carga horária dividida entre a sala de aula e a coordenação. Nas escolas investigadas, há o coordenador e o pedagogo. Face à questão

acerca da função de cada um, responderam que o pedagogo é responsável pela parte pedagógica e o coordenador pela disciplina dos alunos. Ainda de acordo com anotações do diário de bordo, um professor-coordenador afirma trabalhar 50 horas semanais, sendo 25 horas em sala de aula e 25 horas na coordenação. Os docentes afirmaram que esta nova função de coordenador é satisfatória para os professores, pois o professor que vai ser coordenador não perde as regalias inerentes à carreira docente, entre elas a reforma aos 30 anos de trabalho em sala de aula.

Quanto ao trabalho de acompanhamento e de apoio aos docentes e as reuniões pedagógicas para estudo, os participantes no nosso estudo dizem reunir semanalmente para planejamento sendo que nessas reuniões são também tratados assuntos como a (in) disciplina dos alunos e outros referentes à burocracia. Os professores participantes indicaram desânimo com o atual sistema de ensino, tendo a percepção que ao governo só interessa números, gráficos que confirmem os indicadores contidos nos índices oficiais, designadamente, IDEB, PAEBES e SAEB.

A rotatividade de professores nas duas escolas, que acontece por sucessivas contratações, é sentida por professores e pedagogos como uma grande dificuldade, pois impede um trabalho continuado e sistematizado possibilitador de aprendizagens de qualidade por parte dos alunos.

De acordo com a análise dos dados da pesquisa, o sistema de progressão funcional e meritocracia existentes no ES não contribuem em nada para o crescimento profissional e pessoal do professor e nem promove a sua valorização, enquanto profissional. As avaliações externas das escolas estudadas são encaradas pelos professores destas escolas com uma grande dose de desconfiança, pois nem sempre esses resultados lhes são favoráveis. Invocam para tal facto a falta de incentivos pedagógicos e monetários, insuficiência de condições materiais, carga horária excessiva, e outras, que foram sendo impostas pela atual conjuntura pela qual passa a sociedade em geral.

Um dado muito interessante, que se pode observar nas respostas dos participantes da pesquisa e nas anotações feitas no diário de bordo, é que em nenhum momento os intervenientes apontaram o pagamento de Bónus Desempenho como forma de melhorar o ensino e promover a valorização profissional do professor. Há um participante que sugere

que uma forma de valorização dos professores será o estabelecimento de um bom plano de cargos e carreira e salário compatível com os de outros profissionais do mercado que têm a mesma formação. No entanto, Mello (2010) afirma que não é só salário do professor que precisa melhorar, mas um conjunto de outras situações, designadamente em termos de apoio pedagógico e a construção de uma consciência profissional, capaz de enfrentar as dificuldades que a tarefa de ensinar pressupõe.

A consubstanciação destas ideias poderia também materializar-se na construção do portefólio docente, pois este potenciaria o desenvolvimento pessoal e profissional, evidenciando todo o processo de desempenho do professor.

Todavia, o que se pôde comprovar é que as tentativas do poder público em criar incentivos para estimular os professores para melhorar o ensino, não têm tido grande sucesso a julgar pelos resultados obtidos nas estatísticas estadual, nacional e internacional. Isso ocorre porque há uma preocupação excessiva pela melhoria dos *ranking*, em detrimento do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos alunos. Os participantes nesta pesquisa foram categóricos em afirmar que o recebimento do Bónus Desempenho e a progressão funcional, da forma com hoje são praticados, não ajudam a melhorar a qualidade do ensino e nem auxiliam no crescimento profissional dos professores.

Algumas das respostas dos intervenientes na pesquisa apontam para a necessidade de se construir um processo de avaliação docente livre de carga ideológica, burocrática e política, e mais consensual.

Outra questão que aponta como sendo necessária a sua revisão relaciona-se com o papel do coordenador pedagógico/pedagogo no desenvolvimento profissional dos professores. Ficou claro nas respostas dos intervenientes que o trabalho de supervisão pedagógica está bem aquém dos princípios de supervisão preconizados por Vasconcelos (2007), ou seja, dar mais atenção às pessoas, perceber primeiro o que elas sentem e deixar de apenas controlar o que elas fazem; não se deixar emaranhar na burocracia em detrimento do pedagógico o que pode ser conseguido através de uma boa gestão de equipa; priorizar a qualidade pedagógica, o que pode ser conseguido através do trabalho colaborativo e ainda desenvolver o sentido de projeto.

Este trabalho de investigação veio corroborar aspetos significativos que a literatura sobre avaliação do desempenho docente, sistema de progressão funcional e pagamento de bónus refere. Assim, para que o processo de avaliação do desempenho se torne produtivo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores deve fazer parte integrante de uma política global de valorização da carreira docente.

Refiramos como limitações deste estudo o facto de ter sido realizado à distância e o desconhecimento do local da pesquisa onde nunca tivemos a oportunidade de estar diretamente.

. Os resultados e conclusões deste estudo deixam muitas interrogações e muitos aspetos a ser aprofundados e que poderiam ser objetos de estudos futuros; o aprofundamento de uma investigação de como elaborar um programa de avaliação docente que seja ajustado para o ES; como promover a formação continuada da equipa técnica, dos docentes e dos demais funcionários administrativos; como elaborar um plano de cargo e carreira que incentive a formação continuada dos docentes, como criar e treinar equipas de avaliadores para atuarem na avaliação de desempenho docente; como avaliar o professor através do seu portefólio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcão, I. (1996). *Formação reflexiva de professores. Estratégias de supervisão*. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I. (1977). *Escola reflexiva e a nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed.
- Alarcão, I. (2001). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. Porto: Artmed.
- Alarcão, I. & Roldão, M. C. (2008). *Supervisão: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Lisboa: Pedagogo.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2010). *Supervisão da prática pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- Alves, A. C. T. (2006). *Regulação educacional e trabalho docente*. Comunicação apresentada no VI Seminário de Redestrado. UERJ- Rio de Janeiro/RJ
- Amaral, M., Moreira, M. & Ribeiro, D. (1996). *O papel do supervisor no desenvolvimento reflexivo do professor. Estratégia de supervisão*. Porto: Porto Editora.
- Balzano, S. M. (2007). (Org.). *A profissionalização docente no Brasil e na América Latina*. Paris: UNESCO-CONSED.
- Barbosa, A. & Silva, M. J. (2011) *As implicações do pagamento do bônus por desempenho no trabalho docente no contexto das reformas educacionais paulistas*. Recuperado em 17 de agosto de 2012, de <http://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoes>
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdos*. Lisboa: Edições 70
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1996). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores, os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.
- Decreto n.º 11.594, de 26 de junho de 2009.
- Del Castillo, R. M. (2011). Ensino de qualidade tem a ver com a relação pedagógica e não com a infraestrutura. *Revista Escola*, 245, 18-27. Recuperado em 30 de maio de

2012, de <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-esclar-entrevista-rosa-maria-torres-del.castillo-6457>

- Fernandes, D. (2008). *A avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Lisboa: Texto.
- Fernandes, D: (2009). Para uma avaliação de professores com sentido social e cultural. *Revista Elo, 16*, 18-23.
- Formosinho, J. (2002). *Formação, desempenho e avaliação de professores*. Mangualde: Pedago.
- Freire, P. (1966). *Pedagogia da autonomia-saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1991). *A educação na cidade*. Rio de Janeiro: Cortez.
- Gatti, B. A. (2011). A avaliação de professores: um campo complexo. *Est. Aval. Educ.*, 48, 77-88.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Lei n.º 10.963, de 16 de abril de 2010.
- Lei n.º504, de 20 de novembro de 2009/ES.
- Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. MEC. Brasília
- Lima, J. A. (2002). *As culturas colaborativas nas escolas*. Porto: Porto Editora.
- Machado, E. A. (2009). Para uma perspectiva crítica dos “modelos “de avaliação de desempenho docente. *Revista Elo, 16*, 26-37.
- Nóvoa, A. (1991). *Profissão professor*. Porto: Porto Editora.
- Nóvoa, A. (1992). *A formação de professores e profissão docente*. Lisboa: Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (2002). *Formação de professores e trabalho pedagógico*. Lisboa: Educa.
- Nóvoa, A. (2007). *O regresso dos professores*. Comunicação apresentada na Conferência Desenvolvimento dos professores para a qualidade e para a equidade da aprendizagem ao longo da vida, Lisboa.
- Nóvoa, A. (2010). A escola o que é da escola. *Revista Nova Escola, 8*, 23-37. Recuperado em 23 de março de 2012, de <http://revistaescola.abril.com.br/avulsas/voce-na-cap-a-603348.shtml#ad-image-0>

- Perrenoud, P. (1999). *Formação professores em contextos sociais em mudança. Prática reflexiva e participação crítica*. Genebra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Pinheiro, E. (2009) O portfólio de desempenho. *Revista elo*, 16, 30-48.
- Reis, P. (2011). *Observação de aulas e avaliação do desempenho docente*. Braga: CCAP.
- Rizo, H. (2005). Projeto regional de educação para a América Latina e o Caribe: *Revista PRELLAC*, 1, 34-43.
- Roldão, M. C. (2007). Colaborar é preciso. Questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores. *Noesis*, 9, 25-30.
- Stake, R. E. (2009). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Torrecilla, M J. F (2007). *O desafio da profissionalização docente no Brasil e na América Latina*. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação.
- Vaillant, D. (2010). Percalços da formação na América Latina. *Revista Nova Escola*, 9, 14-29. Recuperado em 10 de abril de 2012, de <http://www.revistaescola.abril.com-br/gestao-escolar/coordenacao-percalcos-formacao>
- Vasconcelos, T. (2007). Supervisão como um tear. Estratégias emergentes de “andaimeação” definidas por supervisores e supervisionados. *Revista da Educação*. Vol. XV, 2, 14-25.
- Vieira, F. & Moreira, M. A. (2011). *Supervisão e avaliação do desempenho docente- para uma abordagem de orientação transformadora*. Braga: CCAP.
- Vieira, F. (2001). Para uma visão transformadora da supervisão pedagógica. *Educação e Sociedade*, vol. 29, 105, 197-217. Recuperado em 15 de maio de 2012, de <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n106/v30n106a10.pdf>

## **APÊNDICES**

## **Apêndice I - Pedido de autorização**

Exma. Sr(a). Diretor(a)

**Assunto:** Pedido de autorização para desenvolvimento de um projeto de investigação

Venho por meio desta, solicitar autorização para desenvolver um projeto de investigação destinado à elaboração da dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, especialização em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, a apresentar à Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, Portugal.

O projeto de investigação que me proponho desenvolver tem ao tema: *A Avaliação do Desempenho Docente como Forma de Crescimento Profissional, Valorização dos Professores e Melhoria da Qualidade de Ensino.*

Os dados recolhidos serão apenas divulgados no relatório final do estudo, sendo salvaguardado o anonimato dos seus intervenientes, incluindo o da instituição.

Agradecendo desde já a atenção dispensada por V. Exa, apresento os meus melhores cumprimentos.

Therezinha Teodoro de Paula Jorge

Torres Vedras, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012

**Apêndice II - Grelha de verificação do questionário aos diretores**

<b>Temas das perguntas</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>	<b>Questões do Questionário</b>	<b>Objetivo das Perguntas</b>	<b>Questão Parcelar</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>I-Justificação do Questionário</b>		1-Solicitar autorização para aplicar o questionário 2-Pedir o empenho para que, pelo menos 30% dos professores responda o questionário 3- Garantir o sigilo sobre as informações prestadas	- Informar à Direção a cerca da investigação - Garantir o sigilo absoluto sobre as informações prestadas		
<b>II- Avaliação do desempenho docente</b>	Fernandes, D, (2008)	4-Quem participa do processo de avaliação de desempenho dos	- Compreender como é feita a avaliação do desempenho docente na escola.	-4-Como é feita a avaliação docente na escola?	-Conhecer a opinião do Diretor sobre o processo de avaliação do

<p><b>II-Avaliação do Desempenho Docente (cont.)</b></p>	<p>Freire, P. (1966)</p> <p>Gatti, B.A. (2001)</p>	<p>professores?</p> <p>5 – Quais os benefícios que o atual modelo de avaliação docente traz para o crescimento profissional do professor?</p>	<p>-Saber a opinião do Diretor sobre os contributos que o atual modelo de avaliação de desempenho oferece ao crescimento profissional do professor</p>	<p>5- Acredita que a avaliação de desempenho, da forma com é operacionizada, contribui para o crescimento profissional docente?</p>	<p>desempenho docente e o seu contributo para o crescimento profissional do professor</p> <p>-Identificar o papel desempenhado pela Direção no processo de avaliação docente</p>
<p><b>III-PROGRESSÃO FUNCIONAL E MERITOCRACIA</b></p>	<p>Gonçalves,J.A.(2009)</p>	<p>6- Como o atual sistema de progressão funcional contribui para a melhoria do ensino?</p>	<p>-Identificar quais as benefícios que o sistema de progressão funcional traz para a melhoria</p>	<p>6-O atual modelo de progressão funcional contribui para a melhoria do ensino?</p>	<p>-Saber o que pensa o Diretor da escola a respeito do atual sistema de progressão funcional</p>

		7- O atual sistema de progressão funcional influencia no desenvolvimento profissional do professor?	do ensino Conhecer a opinião do Diretor sobre o sistema de progressão funcional em vigor	7- Acredita que o sistema de progressão funcional, ora desenvolvido, auxilia no crescimento profissional do professor?	Saber o que pensa o Diretor a respeito do atual sistema de progressão funcional do ES
<b>III- Progressão Funcional e Meritocracia</b>	Formosinho et all (2010) Lei N° 9394/1996 Nóvoa, A. (1992)	8- O recebimento (ou não), do Bônus, interfere no desempenho dos funcionários?	- Indagar até que ponto o pagamento (ou não) do Bônus pode interferir nos trabalhos da escola	7- De que forma o pagamento (ou não), do Bônus interfere nos trabalhos dos funcionários da escola?	- Identificar como o Diretor lida com os professores e funcionários que não fizeram jus ao Bônus

<p><b>IV-Critérios e Instrumentos utilizados para a avaliação dos professores</b></p>	<p>Reis, P. (2011) Campos, J. (2003) Sá-Chaves, I. (82000b) Ideb ENEM PISA SAEB IMU Portaria MEC N° 3 de 2 de março de 2011 Cartilha Bônus</p>	<p>9 Os docentes têm conhecimento dos instrumentos e critérios com os quais são avaliados?</p>	<p>- Identificar quais outros critérios e instrumentos que a escola utiliza para avaliação docente</p>	<p>9- Os critérios e instrumentos de avaliação são apresentados aos professores de forma clara e objetiva?</p>	<p>- Averiguar se Direção é clara e objetiva ao informar os docentes sobre os instrumentos e critérios de avaliação de desempenho</p>
<p><b>V- Coordenação Pedagógica</b></p>	<p>Alarcão, I. e Roldão, M.C. (2010) Alarcão, I. e Tavares, J. (2010) Vasconcelos, T. (82007)</p>	<p>10-Qual a sua opinião a respeito do trabalho do Coordenador Pedagógico na sua escola?</p>	<p>-Saber a opinião do diretor a respeito do trabalho da Coordenador Pedagógico na escola</p>	<p>10- De que maneira o Diretor articula o seu trabalho com o trabalho do Coordenador Pedagógico?</p>	<p>- Indagar sobre a forma de trabalho desenvolvida entre a Direção com a Coordenação Pedagógica</p>

	Vieira, F. e Moreira, M.A. (2011)				
<b>VI-Colaboração entre os pares</b>	Bolívar, A. (2003)	11-Já desenvolveu algum trabalho em parceria com algum outro Diretor?	- Identificar os benefícios que o trabalho colaborativo traz para o crescimento pessoal e profissional dos docentes	11- Existe a prática de trabalho colaborativo na escola?	- Conhecer o processo de funcionamento do trabalho colaborativo nas escolas do ES
	Lima, J.A. (2002)				-Identificar as práticas colaborativas desenvolvidas na escola
	Day, C. (2000)	12- Na sua opinião, quais os benefícios que a colaboração entre os pares pode trazer para o desenvolvimento pessoal e profissional, dos seus professores?	-Identificar os benefícios que o trabalho colaborativo proporcionam aos intervenientes no processo educativo	-12-Quais são as potencialidades do trabalho colaborativo?	
<b>VII- Melhoria da</b>	Perrenoud, P. (1998)	13- O que poderia	-Conhecer as	13-O que pode ser	-Conhecer as

<p><b>Qualidade do Ensino</b></p>	<p>Freire, P. (1996)</p> <p>Alarcão, I. (1996)</p>	<p>ser feito para melhorar a qualidade do ensino e ao mesmo tempo promover a valorização do professor?</p>	<p>sugestões do Diretor para a melhorar a qualidade do ensino e propiciar o crescimento profissional dos professores</p>	<p>feito para melhorar a qualidade do ensino e favorecer o crescimento pessoal e profissional dos professores?</p>	<p>sugestões do Diretor para melhorar a qualidade do ensino e favorecer o crescimento profissional dos professores</p>
-----------------------------------	--	--	--	--	--

**Guião do Questionário à Direção da Escola**

**Apêndice III - Grelha de verificação do questionário ao coordenador pedagógico (supervisor escolar)**

<b>Temas das perguntas</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>	<b>Pergunta do Questionário</b>	<b>Objetivo das Perguntas</b>	<b>Questão Parcelar</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>I-Justificação da Pesquisa</b>		<p>1- Pedir o empenho do Coordenador Pedagógico, para que pelo menos 30% dos professores responda o questionário</p> <p>2-Garantir o sigilo sobre as informações prestadas</p>	<p>- Informar sobre o objetivo do questionário</p> <p>- Solicitar o empenho do Coordenador para garantir que o maior número de questionário seja respondido</p> <p>- Assegurar o sigilo das informações</p>		
<b>II- Avaliação do Desempenho Docente</b>		<p>3- De que forma se processa a avaliação do desempenho docente na escola?</p>	<p>-Conhecer o mecanismo de avaliação do desempenho docente desenvolvido na escola</p>	<p>3-Como é feita a avaliação do desempenho docente na sua escola?</p>	<p>Saber como se processa a avaliação docente na escola</p>

		4-O atual modelo de avaliação de desempenho contribui para crescimento profissional do professor?	-Saber a opinião do Coordenador sobre os contributos que o atual modelo de avaliação de desempenho oferece ao crescimento profissional do professor	4-Enquanto Coordenador Pedagógico, você julga que a avaliação do desempenho docente contribui para o desenvolvimento profissional do professor?	4- Conhecer a opinião do Coordenador sobre os contributos que avaliação do desempenho docente oferece ao crescimento profissional do professor
<b>III-Progressão Funcional e Meritocracia</b>		5- O recebimento (ou não), do Bônus pode interferir no trabalho dos professores?	- Indagar como o Coordenador Pedagógico lida com os professores que não recebem o Bônus  -	5- Julga que o pagamento (ou não), do Bônus, pode influenciar o desempenho do professor?	- Identificar qual a atitude do Coordenador em relação aos docentes que não fizeram jus ao Bônus  -

		6-O atual sistema de progressão funcional influencia o processo de desenvolvimento profissional do professor?	Conhecer a opinião do Coordenador Pedagógico sobre o atual sistema de progressão funcional em vigor	6- Acredita que o atual sistema de progressão funcional ora desenvolvido, auxilia no crescimento profissional do professor?	Saber o que pensa o Coordenador Pedagógico a respeito do atual sistema de progressão funcional
<b>IV-Critérios e Instrumentos Utilizados para a Avaliação dos Professores</b>		7-Além dos critérios estabelecidos pela Secretaria de Educação, a escola utiliza outras formas de avaliar o professor? Se sim, quais?	- Identificar quais outros critérios e instrumentos que a escola utiliza para avaliação docente	7- A escola utiliza outras formas de avaliação do professor?	-Averiguar se a Coordenação Pedagógica utiliza outras formas de acompanhar o trabalho docente
		8-Em que momento	-Indagar como é	8- Os critérios e	Averiguar se

		os professores tomam conhecimento dos instrumentos e critérios com os quais eles serão avaliados?	feita a informação aos docentes sobre os instrumentos e critérios utilizados na avaliação de desempenho	instrumentos de avaliação são apresentados de forma clara e objetiva?	Coordenação é clara e objetiva ao informar os docentes sobre os instrumentos e critérios de avaliação
<b>V- Coordenação Pedagógica</b>		9- Realiza encontros periódicos com os professores? Se sim, para que servem estes encontros e com que frequência eles se realizam?  10- Os professores participam da seleção dos temas abordados nas reuniões	-Saber de que forma a Coordenação pedagógica articula o trabalho com os professores  - Identificar a pertinência dos temas abordados nas reuniões pedagógicas	-9- Quando, como e com que frequência, ocorrem as reuniões com o corpo docente?  10-Quais os temas ou assuntos que costuma tratar nas reuniões com os docentes?	- Indagar sobre a frequência com que ocorrem as reuniões pedagógicas na escola  - Saber se a Coordenação Pedagógica atua de forma democrática na escola

		pedagógicas?			
		11 - O que interfere no seu trabalho com os professores?	- Identificar quais os constrangimentos encontrados pelo Coordenador no trabalho com os professores	11- Quais as dificuldades que encontra ao trabalhar com os professores?	- Conhecer os principais constrangimentos que interferem no trabalho da coordenação
<b>VI-Colaboração entre os pares</b>		12- Existe a prática de trabalho colaborativo na escola?	- Identificar as potencialidades do trabalho colaborativo entre os intervenientes no processo educativo	12-Quais são as potencialidades do trabalho colaborativo?	- Conhecer o processo de funcionamento do trabalho colaborativo na escola
		13-Já desenvolveu algum trabalho em parceria com algum colega?	Averiguar se a Coordenação Pedagógica estimula o trabalho colaborativo	13-Existe a prática do trabalho colaborativo na escola?	-Identificar as práticas colaborativas desenvolvidas na escola

<p><b>VIII- Melhoria da qualidade do Ensino e crescimento profissional dos professores</b></p>		<p>15- O que sugere para melhorar o ensino e favorecer o crescimento profissional dos professores?</p>	<p>-Conhecer a sugestão do Coordenador Pedagógico para a melhoria do ensino e crescimento profissional dos professores</p>	<p>15 O que pode ser feito para melhorar a qualidade do ensino e favorecer o crescimento pessoal e profissional dos professores?</p>	<p>-Conhecer as sugestões dos Coordenadores Pedagógicos para melhorar a qualidade do ensino e favorecer o crescimento profissional dos professores</p>
--	--	--	--	--	--

**Apêndice IV - Grelha de avaliação do questionário aos professores**

<b>Temas das perguntas</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>Questões do Questionário</b>	<b>Objetivo das Perguntas</b>	<b>Questões Parcelares</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>I-Informações pessoais e profissionais</b>		1-Idade 2-Gênero 3-Formação acadêmica 4- Tempo de serviço 5- Nível de ensino	Caracterizar o público-alvo		
<b>II-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE</b>		6 Na sua opinião, o atual sistema de avaliação de desempenho e o pagamento de bônus, contribui para a melhorar a qualidade do ensino?	Saber se os professores acreditam que a avaliação de desempenho docente e o pagamento do Bônus pode influenciar a qualidade do ensino	6 Será que o actual sistema de avaliação de desempenho docente e o pagamento do Bônus, contribui para melhorar a qualidade do ensino?	Conhecer a opinião dos professores sobre de que forma a avaliação de desempenho e o pagamento de Bônus, pode auxiliar na melhoria da qualidade do ensino

<b>II-Avaliação do desempenho docente</b>	Fernandes, D. (2008) Freire, P. (1996) Gatti, B.A. (2011) (2009)	7-Os docentes estão satisfeitos com o atual sistema de avaliação existente no ES?	Saber a opinião dos professores sobre o sistema de avaliação docente desenvolvido no ES	7- Como você vê o atual sistema de avaliação de desempenho em vigor no ES?	Conhecer a opinião dos professores sobre o atual sistema de avaliação de desempenho aplicado no ES
<b>III-Progressão funcional e meritocracia</b>	Formosinho et all (2010) Lei nº 9394/96 Nóvoa, A. (1992)	8-Quais os benefícios que o sistema de progressão funcional e meritocracia oferece ao crescimento profissional do professor?	Conhecer a opinião dos docentes sobre o atual sistema de progressão funcional e pagamento de Bônus em execução no ES	8-Como o sistema de progressão funcional e o pagamento do Bônus feito pelo governo do ES pode favorecer o crescimento profissional docente?	Saber a opinião dos professores sobre o atual sistema de progressão funcional e meritocracia em execução no Es
<b>IV- Critérios e Instrumentos</b>	Reis, P. (2011) Campos, J. (2003)	9- Quais os critérios utilizados	Conhecer os critérios e	9-Os professores conhecem os critérios	Identificar os critérios e os instrumentos utilizados na

<b>utilizados para a avaliação dos professores</b>	Ideb ENEM PISA SAEB IMU Portaria MEC nº 3, de 2 de março de 2011 Cartilha Bônus	para a avaliação de desempenho docente?  10- Quais são os instrumentos empregues na avaliação do professor?	instrumentos utilizados na avaliação dos professores	e os instrumentos através dos quais são avaliados?	avaliação dos professores
<b>V-Coordenação Pedagógica (Supervisão Escolar) e o acompanhamento do trabalho docente</b>	Alarcão I. e Roldão, M.C. (2010) Alarcão, I. e Tavares, J. (2010) Vasconcelos, T. (2007) Vieira, F. e Moreira, M.A. (2011)	11- Quais os contributos que o Coordenador oferece para o desenvolvimento profissional do professor?	Indagar qual o papel desempenhado pela Coordenação Pedagógica (Supervisão Escolar) na escola.	11-De que forma o Coordenador Pedagógico influencia o trabalho do professores?	Saber como se desenvolve o trabalho da Coordenação Pedagógica na escola  Saber dos professores quais os contributos que a Coordenação Pedagógica oferece aos docentes

<p><b>VI-Colaboração entre os pares e crescimento individual e coletivo</b></p>	<p>Bolívar, A. (2003) Lima, J.A. (2002) Day, C. (2000)</p>	<p>12- De que forma os professores desenvolvem trabalho colaborativo?</p> <p>13- Como o trabalho colaborativo pode contribuir para a aprendizagem ao longo da carreira docente?</p>		<p>12- Existe trabalho colaborativo na escola?</p>	<p>Identificar as práticas colaborativas na escola</p> <p>Identificar quais os meios utilizados para promover a aprendizagem docente ao longo da carreira</p>
<p><b>Colaboração entre os pares e crescimento individual e coletivo (cont.)</b></p>	<p>Perrenoud. (1998) Freire (1996) Alarcão, I. (1996) Freire, P. e Shor, I. (1987)</p>	<p>14- Já desenvolveu algum trabalho em parceria com algum colega?</p>	<p>Identificar as formas de trabalho colaborativo na escola</p>		<p>Saber se os professores conhecem as vantagens do trabalho colaborativo</p>

	Perrenoud P. (2003)	15- Tem encontros frequentes com a Coordenação para pedir auxílio, sugestão para melhorar o seu trabalho?			Saber com que frequência a Coordenação Pedagógica se reúne com os docentes para dar-lhes assessoria
<b>VII- Melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens</b>	Perrenoud. (1998) Freire (1996) Alarcão (1996) Freire e Shor (1987) Perrenoud P. (2003)	16-Quais as suas sugestões para melhorar a qualidade do ensino e ao mesmo tempo promover a valorização do professores?	Saber dos professores o que é necessário fazer para melhorar o ensino e ao mesmo tempo valorizar o professor.	17-O que a escola pode fazer para melhorar o ensino e ao mesmo e ao mesmo tempo valorizar o professor?	Conhecer as sugestões dos docentes sobre estratégias de melhoria da qualidade do ensino e valorização do professor



- d) Mestrado ( )
- e) Doutorado ( )

3-Tempo de Serviço

- a) Na Direção \_\_\_\_\_
- b) No Magistério\_\_\_\_\_

4-Quem participa do processo de avaliação de desempenho dos professores?

5-Quais os benefícios que o atual modelo de avaliação de desempenho docente traz para o crescimento profissional do professor?

6- Como o atual sistema de progressão funcional contribui para a melhoria do ensino?

7- O atual sistema de progressão funcional influencia no desenvolvimento profissional do professor?

8- O recebimento (ou não) do Bônus, interfere no desempenho dos funcionários?

9-Os docentes têm conhecimentos dos instrumentos e critérios com os quais são avaliados?

10- Qual a sua opinião a respeito do trabalho do Coordenador Pedagógico na sua escola?

11- Já desenvolveu algum trabalho em parceria com outro diretor(a)?

12- Na sua opinião, quais são os benefícios que o trabalho colaborativo pode trazer para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus professores?

13- O que poderia ser feito para melhorar a qualidade do ensino e ao mesmo tempo promover a valorização do professor?

## Apêndice VI - Questionário ao coordenador e pedagogo

Estimado (a) Colega:

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre **“A Avaliação do Desempenho Docente como forma de Crescimento Profissional do professor, Melhoria da Qualidade do Ensino e das Aprendizagens no Estado do Espírito Santo”**, inserido no Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores ministrado pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett em Lisboa e tem como objetivo evidenciar que a avaliação do desempenho docente pode, ao mesmo tempo promover o crescimento profissional do professor, proporcionar a melhoria da qualidade do ensino e possibilitar a progressão na carreira.

Assim sendo, peço a sua colaboração para o preenchimento deste questionário, que é anónimo e as suas respostas confidenciais.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos, se necessário.

### I-DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1-Género                      a) Feminino (    )    b) Masculino (    )

2-Idade\_\_\_\_\_

3- Habilitações Académicas

A) Licenciatura em Pedagogia (    )

B) Licenciatura em outra área (    )

C) Pós-Graduação (    )

D) Mestrado (    )

E) Doutorado (    )

4-Tempo de Serviço

a) Na Coordenação ( )

b) No Magistério ( )

5- De que forma se processa a avaliação do desempenho na escola?

6- O atual modelo de avaliação de desempenho contribui para o crescimento profissional do professor?

7- O recebimento (ou não) do Bônus pode interferir no trabalho dos professores?

8- Acha que o atual sistema de progressão funcional, influencia o processo de desenvolvimento profissional do professor?

9- Além dos critérios e instrumentos estabelecidos pela Secretaria de Educação, a escola utiliza outras formas de avaliar? Se sim, quais?

10- Em que momento os professores tomam conhecimento dos critérios e instrumentos com os quais eles serão avaliados?

11- Realiza encontros periódicos com os professores? Se sim, para que servem esses encontros e com que frequências eles se realizam?

12- Os professores participam da seleção dos temas abordados nas reuniões pedagógicas?

13- O que interfere no seu trabalho com os professores?

14- Existe a prática de trabalho colaborativo na escola?

15- Já desenvolveu algum trabalho em parceria com algum colega?

16- O que sugere para melhorar o ensino e favorecer o crescimento profissional dos professores?

## Apêndice VII - Questionário aos professores

Caro (a) Professor (a)

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação sobre “**A Avaliação do Desempenho Docente como forma de Aperfeiçoamento Profissional do Professor, Melhoria da Qualidade do Ensino e do Ensino no Estado do Espírito Santo**”, inserido no Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, ministrado pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett, em Lisboa e tem como objetivo evidenciar que a avaliação do desempenho docente pode, ao mesmo tempo, proporcionar a melhoria da qualidade do ensino e possibilitar a progressão na carreira.

Assim sendo, peço a sua colaboração para responder a este questionário, que é anónimo e as suas respostas confidenciais.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração, colocando-me ao inteiro dispor para eventuais esclarecimentos, se necessário.

### I-DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

- 1- Género a) Feminino ( ) Masculino ( )
- 2- Idade \_\_\_\_\_
- 3- Habilitações académicas
  - a) Magistério do 2<sup>a</sup> Grau ( )
  - b) Licenciatura ( )
  - c) Bacharelato ( )
  - d) Pós-Graduação ( )
  - e) Mestrado ( )
  - f) Doutorado ( )
- 4- Tempo de Serviço \_\_\_\_\_

5-Nível de ensino em que trabalha\_\_\_\_\_

6-Na sua opinião, o atual sistema de avaliação de desempenho e o pagamento de Bônus, contribuem para melhorar a qualidade do ensino?

7- Os docentes estão satisfeitos com o atual sistema de avaliação existente no ES?

8-Quais os benefícios que sistema de progressão funcional e meritocracia oferece ao crescimento profissional do professor?

9-Quais os critérios utilizados para a avaliação do desempenho docente?

10-Quais são os instrumentos empregues na avaliação do professor?

11-Quais os contributos que o Coordenador Pedagógico oferece para o desenvolvimento profissional do professor?

12-De que forma os professores desenvolvem trabalho colaborativo?

13-Como o trabalho colaborativo pode contribuir para a aprendizagem ao longo da carreira da carreira docente?

14-Já desenvolveu algum trabalho em parceria com algum colega?

15-Quantas vezes por bimestre, os professores se reúnem para estudar, trocar experiências?

16-Quais as suas sugestões para melhorar o ensino e ao mesmo tempo promover a valorização dos professores?

**Apêndice VIII - Análise de conteúdos dos questionários ao diretor das escolas 01/02**

<b>TEMAS</b>	<b>SUBCATEGORIA/SUBCATEGORIAS</b>	<b>UNIDADE DE REGISTO</b>	<b>UNIDADE DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADES DE ENUMERAÇÃO</b>
<b>I-DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS</b>	<b>1-Gênero</b> <b>2-Idade</b> <b>3-Habilitações académicas</b> <b>4-Tempo de serviço</b>	“Feminino” “37 Anos” “Licenciatura em outra área” Na direção 10 anos/no magistério 5 anos”		<b>DRT01</b>

	<b>5-Género</b> <b>6-Idade</b> <b>7-Habilitações académicas</b> <b>8-Tempo de serviço</b>	“Feminino” “53 Anos” “Pós-graduação” “32 Anos /19 na direção”		<b>02</b>
<b>II- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>5-Intervenientes no processo</b>	“Pedagogos”	“Os pedagogos”	<b>01</b>
	-Vem determinado quem vai fazer parte da comissão -Escuta coordenadores, pedagogos, alunos e conselho de escola.	“Escuto os coordenadores/pedagogos/alunos/concelho de escola”	“Quando solicitado pela secretaria de educação, vem determinado quem irá fazer parte da comissão, porém escuto os coordenadores, pedagogos, alunos/concelho de escola”	<b>02</b>

	<b>6-Toda tentativa para melhorar é válida</b>  - Melhoria do ensino -Melhorar o ensino como um todo	“A avaliação é importante/visa melhorar o ensino/o ensino como um todo”	“Toda tentativa para melhorar...é válida...essa avaliação é importante...visa melhorar o ensino como um todo”	DRT01
	-Melhoria do ensino	“Nenhum”	“Nenhum”	DRT02
<b>III- PROGRESSÃO FUNCIONAL E MERITOCRA CIA</b>	<b>7-É possível apontar aspectos positivos e negativos</b>  - Corrigir os pontos negativos - Não teve	“Apontar aspectos positivos e negativos/corrigir os negativos”	“Através da avaliação é possível apontar aspectos positivos e negativos e corrigir os aspectos negativos”	DRT01
		“Não teve”	“Não teve”	DRT02
	<b>8 -Influência da progressão funcional e desenvolvimento profissional do professor</b>	“Sim”	“Sim”	DRT01
		“Não”	“Não”	DRT02
	<b>9- Recebimento ou não do</b>	“Sim”	“Sim”	DRT01

	<b>Bónus</b> - Não - Assiduidade	“Não/ assiduidade”	“Não, nem na assiduidade”	<b>DRT02</b>
<b>IV- CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>Conhecimentos dos critérios e instrumentos</b>	“Não”	“Não”	<b>DRT01</b>
		“Sim”	“Sim”	<b>DRT02</b>
<b>V- COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA</b>	<b>Trabalho do Coordenador Pedagógico</b>  - De grande importância o trabalho do Coordenador - Não temos	“Grande importância”	“De grande importância”	<b>DRT01</b>
		“Não temos”	“Não temos Coordenador Pedagógico”	<b>DRT02</b>
<b>VI-</b>	<b>- Todos empenhados</b>	“Sim”	“Sim”	<b>DRT01</b>

<b>COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES</b>	- Parcerias - Projeto	"Sim, um projeto"	"Sim, um projeto sobre paz em nosso bairro"	<b>DRT02</b>
	- A união faz a força - Tudo é possível - Melhorar a educação	"Todos empenhados/tudo é possível/melhorara a educação"	"A união faz a força...se todos estão empenhados...eu acredito que tudo é possível, inclusive melhorar a educação"	<b>DRT01</b>
	- Ambiente agradável - Troca de experiência - Melhora a aprendizagem dos alunos	"Ambiente agradável/troca de experiência/melhora/aprendizagem dos alunos"	"Um ambiente de trabalho agradável, troca de experiência, melhora a aprendizagem dos alunos"	<b>DRT02</b>
<b>VII- MELHORIA</b>	<b>Benefícios baseados nos cursos de formação</b>	"Reavaliação/importância/educação"	"Uma reavaliação da importância da educação"	<b>DRT01</b>

<p><b>DA</b> <b>QUALIDADE</b> <b>DO ENSINO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reavaliação da educação</li> <li>- O professor efetivo não quer estudar</li> <li>- Melhora a qualidade</li> <li>- Melhorar indicador</li> <li>- Brigar por maior valorização</li> </ul>	<p>“Benefícios/cursos de capacitação/professor efetivo/melhorar a qualidade/melhorar indicador/maior valorização”</p>	<p>“Que os benefícios dos professores fossem baseados nos cursos de capacitação...o professor efetivo às vezes não quer estudar. Quando melhoramos a qualidade do ...ensino, vamos melhorar os indicadores e assim brigar por maior valorização”</p>	<p><b>DRT02</b></p>
--	--	---	--	---------------------

**Apêndice IX - Análise de conteúdos dos questionários ao coordenador pedagógico**

Categories	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidade de Contexto	Unidade de enumeração
<b>I- Informações pessoais e profissionais</b>	Género	“Feminino”		CDR01
		“Feminino”		CDR02
	Idade	62 Anos		CDR01
		45 Anos		CDR02
Habilitações Académicas	Pós-graduada		CDR01	
	Pós-graduada		CDR02	
Tempo de serviço	15Anos		CDR01	
	13 Anos		CDR02	
<b>II- Avaliação de Desempenho</b>	<b>Observação de aulas.</b> - Avaliações escrita _ Avaliações sistémicas _PAEBES	Observação/avaliações/escritas/sistémicas/PAEBES	“Através da observação e avaliações escritas para os efetivos. Avaliações sistémicas. PAEBES”.	CDR01
		PAEBES/levantamento/trimestral/disciplina/conversa/troca de ideias	“PAEBES. Levantamento trimestral	CDR02

	-Levantamento trimestral _Troca de ideias -		por disciplina. Conversas, troca de ideias”.	
<b>III-Progressão Funcional e meritocracia</b>	- <b>Motiva o professor</b> - Estudar mais -Salário baixo - Espera pelo bônus - Não considera a formação continuada -Em parte contribui	Sim/motiva/professores/estudar/mais/salário baixo/não considera/formação continuada/contribui em parte.	“Sim, motiva o professor a estudar mais.  O salário é muito baixo.  O professor fica esperando esse dinheirinho.  Não considera a formação continuada”.	CDR01
			Não leva em consideração a formação continuada.  Em parte contribui”.	CDR02

<b>IV-Critérios e instrumentos de avaliação</b>	<b>Projetos</b> -Participação em actividades -Conversa prévia _Não tem clareza	Através de projecto/gincanas/participação/actividades/conversa/prévia/avaliado	“Através de projetos, gincanas.  Participação em actividades.  Depois de uma conversa prévia ele é avaliado”.	CDR01
			“Não tenho clareza”	CDR02
		Sim/semanalmente/planejamento de aulas/ocupados/preenchimento de pautas/leitura de algum texto.	“Sim, semanalmente para o planejamento de aulas.  Os professores estão ocupados com preenchimento de pautas. Fazemos a leitura de alguns textos”.	CDR01
<b>V-Coordenação Pedagógica</b>	<b>Reuniões semanais</b>		“Semanalmente no	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planeamento de aula</li> <li>Preenchimento de pautas</li> <li>-Leitura de textos</li> <li>- Indisciplina dos alunos.</li> <li>-</li> </ul>	<p>Semanalmente/planejamento por área/assunto/indisciplina/aluno.</p>	<p>planejamento por área.</p> <p>Tratamos de assuntos sobre a indisciplina dos alunos”</p>	<p>CDR02</p>
--	--	---	--	--------------

<b>VI-Colaboração entre os pares</b>	<b>Sim, projectos juntos</b>	Sim/projectos/todos/envolvidos.	“Sim, temos projetos onde todos estão envolvidos”	CDR01
	-Todos trabalharam juntos  -Torna o ambiente mais agradável  -Possibilita a troca de experiência.  -Melhora o desempenho dos alunos.	Ambiente/agradável/desempenho/alunos.	“Sim, com frequência  Torna o ambiente mais agradável.  Troca de experiência e melhora o desempenho dos alunos”.	CDR02
	<b>Concurso público –</b>	Concurso público/evitar/rotatividade/professores/mais/formação/professores/menor/carga horária/trabalho/melhoria/salarial/	“É preciso que haja concurso público para evitar a rotatividade de professores.  Mais formação para os professores  Menor carga horária de trabalho	CDR01  CDR02
<b>VII-Melhoria da qualidade do ensino e aperfeiçoamento profissional dos professores</b>	-Evitar a rotatividade de professores  -Mais formação para os professores.			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diminuição da carga horária de trabalho.</li> <li>-Melhoria salarial</li> <li>-Valorização do professor.</li> <li>-</li> </ul>		<p>Melhoria salarial e mais formação para os professores</p> <p>Valorização do professor”.</p>	
--	--	--	--	--

**Apêndice X - Análise de conteúdos dos questionários aos professores**

<b>TEMAS</b>	<b>CATEGORIAS/SUBCATEGORIAS</b>	<b>UNIDADES DE REGISTOS</b>	<b>UNIDADES DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADES DE ENUMERAÇÃO</b>
<b>I-INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS</b>	<b>Gênero</b>	“Feminino”		PA1
		“Masculino”		PA2
		“Feminino”		PB1
		“Feminino”		PB2
		“Masculino”		PC1
		“Masculino”		PC2
		“Feminino”		PD1
		“Feminino”		PD2
		“Masculino”		PE1
		“Feminino”		PE2
		“Masculino”		PF1
		“Feminino”		PF2
		“Masculino”		PG1
		“Feminino”		PG2
“Feminino”		PH1		
“Feminino”		PH2		

		“Feminino”		PJ1
		“Feminino		PJ2
<b>I-INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS (cont.)</b>	<b>Idade</b>	“37 Anos”		PA1
		“52 Anos”		PA2
		“30 Anos”		PB1
		“29 Anos”		PB2
		“24 Anos”		PC1
		“29 Anos”		PC2
		“39anos”		PD1
		“52 Anos”		PD2
		“26 Anos”		PE1
		“38 Anos”		PE2
		“30 Anos”		PF1
		“28 Anos”		PF2
		“46 Anos”		PG1
		“31 Anos		PG2
“25 Anos”		PH1		
“43 Anos”		PH2		
“26 Anos”		PI01		
“39 Anos”		PI02		

		“52 Anos”		PJ01
		“35 Anos”		PJ02
<b>I-INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS (cont.)</b>	<b>HABILITAÇÕES ACADÉMICAS</b>	“Licenciatura”		PA01
		“Pós-grad.”		PA02
		“Mestrado”		PB01
		“Pós-grad.”		PB02
		“Pós-grad.”		PC01
		“Pós-grad.”		PC02
		“Pós-grad.”		PD01
		“Pós-grad.”		PD02
		“Licenciatura”		PE01
		“Pós-grad.”		PE02
		“Pós-grad.”		PF01
		“Pós-grad.”		PF02
		“Pós-grad.”		PG01
		“Pós-grad.”		PG02
“Licenciatura”		PH01		
“Pós-grad.”		PH02		
“Pós-grad.”		PI01		
“Pós-grad.”		PI02		

		“Pós-grad.”		PJ01
		“Pós-grad.”		PJ02
<b>I-INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS (cont.)</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	“12 Anos”		PA01
		“13 Anos”		PA02
		“6 Meses”		PB01
		“08 Anos”		PB02
		”1 Ano/6m”		PC01
		“09 Anos”		PC02
		“13 Anos”		PD01
		”17 Anos”		PD02
		“02 Anos”		PE01
		“07 Anos”		PE02
		“05 Anos”		PF01
		“05 Anos”		PF02
		“14 Anos”		PG01
		“12 Anos”		PG02
“5 Anos”		PH01		
“09 Anos”		PH02		
“07 Anos”		PI01		
“06 Anos”		PI02		

		"012 Anos"		PJ01
		"06 Anos"		PJ02

<b>I-INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS (cont.)</b>	<b>Nível de ensino em que trabalha.</b>	“Ensino Médio	PA01
		“Ensino Fundamental”	PA02
		“Ensino Médio	PB01
		“Ensino Fund.	PB02
		“Fund./Médio”	PC01
		“Ensino Médio”	PC02
		“Ensino Fund.”	PD01
		“Fund./Médio”	PD02
		“Fund./Médio”	PE01
		“Todos”	PE02
		“Ensino Médio”	PF01
		“Fundamental”	PF02
		“Todos”	PG01
		“Médio”	PG02
		“Fundamental”	PH01
		“Todos”	PH02
		“Todos”	PI01
		Todos”	PI02
		“Médio”	PJ01
		“Todos”	PJ02

<b>TEMAS</b>	<b>CATEGORIA/SUB CATEGORIAS</b>	<b>UNIDADES DE REGISTOS</b>	<b>UNIDADES DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADES DE ENUMERAÇÃO</b>	
<b>II-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não levam em consideração aspectos importante do dia-a-dia</li> <li>- Diminuir os atestados</li> <li>- Condições de trabalho do professor</li> <li>- Profissional trabalha doente</li> <li>-Excesso de alunos nas salas de aulas.</li> <li>-Incentivo à prática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Sim (6)</li> <li>“Não (11) ”</li> <li>“Em parte (3) ”</li> </ul>	<p>“Não, pois a avaliação de desempenho não leva em consideração aspectos importantes do dia-a-dia da escola, nem as condições em que os professores trabalham, salas de aulas superlotadas, material sucateado, etc.”</p> <p>“...só serve para diminuir os atestados...”</p>	PA01	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>“Atestados/profissional trabalha doente/condições de trabalho/material sucateado”</li> </ul>		PA02	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>“Não</li> </ul>	PB01	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>“Não”</li> </ul>	PB02	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>“Em parte, sim...mas este sistema tem que melhorar...”</li> </ul>	PC01	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>“Não”</li> </ul>	PC02	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>“Esforçam mais e trabalham melhor/merce receber/tem que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...só serve para diminuir os atestados...trabalha doente”</li> </ul>	PD01
				<ul style="list-style-type: none"> <li>“Não”</li> </ul>	PD02
				<ul style="list-style-type: none"> <li>“Incentiva o professor, mas não resolve o caso”</li> </ul>	PE01
				<ul style="list-style-type: none"> <li>“Não...fazer com que os ...não apresentem atestados...”</li> </ul>	PE02

	docente -Não depende só dos professores a qualidade do ensino -Forma de motivar -Incentiva mas não resolve o problema - Os atestados são descontados do bónus -Precisa melhorar muito	melhorar/não resolve o caso/salas superlotadas”	“...Do jeito que é colocado não seria incentivo da prática docente”	PF01
			“É uma forma de motivar a categoria”	PF02
			“...Quem recebe são os que não dão atestados”	PG01
			“Motiva mais”	PG02
			“...Todo tipo de incentivo é válido...se sinta motivado e reconhecido”	PH01
			“No momento é uma forma de nos motivar”	PH02
			“Ajuda mas não depende só dos professores a qualidade do ensino”	PI01
“Não...uma forma de não...atestados médicos, cada atestado é...no bónus desempenho”	PI02			
“Em parte sim, precisa melhorar muito”	PJ01			
“Não,...foi uma forma de fazer com que os funcionários...atestados médicos...”	PJ02			
<b>II-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS DOCENTES COM O SISTEMA DE AVALIAÇÃO NO</b>	“Sim (4) ”	“Não”	PA01
		“Não (14) ”	“Não	PA02
		“Em parte (2)”	“Não”	PB01
			“Não”	PB02

<b>(cont.)</b>	<b>ES</b>  - Realidade do aprendizado  -Poderia ser melhor  -Não têm uma forma ideal de avaliação.  -Poderia ser melhor	“Realidade/forma ideal/em parte”	“Não, pois...não mostra a realidade do...de aprendizado”	PC01
			“Não”	PC02
			“Não”	PD01
			“Não”	PD02
			“Não, porque ainda não temos (...) forma ideal (...) avaliação”	PE01
			“Não”	PE02
			“Não”	PF01
			“Não”	PF02
			“Em parte, poderia ser melhor”	PG01
			“Sim”	PG02
<b>III- PROGRESSÃO FUNCIONAL E</b>	<b>Não oferece nenhum benefício ao crescimento ao</b>	“Nenhum benefício”	“Não oferece nenhum benefício ...”	PA01
			“Nenhum”	PA02
			“Sim”	PH01
			“Sim”	PH02
			“Sim”	PI01
			“Não”	PI02
			“Em parte”	PJ01
			“Não”	PJ02

<b>MERITOCRACIA</b> <b>A</b>	<b>profissional</b>	“Não tem conhecimento”	“Não tenho conhecimento”	PB01
	-Nenhum benefício	conhecimento”	“Não tenho conhecimento”	PB02
	-Faz com que o professor possa se capacitar mais	"Capacitar mais/especializar/recompensa”	“...faz com que o professore possa se capacitar mais...quanto mais se capacitar e se especializar, melhor será a sua recompensa”	PC01
	-Melhor será a recompensa		“Nenhum”	PC02
	_Sistema menos burocrático	"Burocrático/mais eficiente/mestrado/pequenos cursos”	“Não”	PD01
	-Abrir um mestrado		“...Para ser clara, o sistema o sistema teria que ser menos burocrático...mais eficiente...abrir um mestrado em vez de dar pequenos cursos”	PD02
	-Pequenos cursos	“nos qualificamos/melhor ganhamos/estimula a continuar”	“Quanto mais nos qualificamos, melhor ganhamos, isso nos estimula a continuar estudando”	PE01
	_Estimula a continuar estudando	ganhamos/estimula a continuar”		
-Meritocracia e progressão Funcional		“Nenhum”	PE02	

	-Profissional em busca de aperfeiçoamento	“Meritocracia/progr essão funcional/busca de aperfeiçoamento/cre scimento/instituição ”	“Por meritocracia e progressão funcional, o professor torna-se um profissional em busca de aperfeiçoamento...o que o torna mais qualificado...pode trazer crescimento para a instituição na qual trabalha”	PF01
	-Crescimento para a instituição para a qual trabalha	”	“Não existe”	PF02
	<b>Motivação e reconhecimento</b>	“Nenhum”	“Ainda nenhum benefício”	PG01
			“Nenhum”	PG02
	-Gerando incentivo a progredir	“Motivação/reconhe cimento/incentivo/pr ogredir mais”	“Motivação e reconhecimento...gerando um incentivo a progredir mais”	PH01
			“Ainda nenhum”	PH02
	_Aumento salarial de acordo com o grau de estudo	“Capacitam mais/aumento salarial/grau de estudo”	“Os docentes se capacitam cada vez mais devido ao aumento salarial de acordo com o grau de estudo”	PI01
	-Capacitar cada vez mais		“Nenhum”	PI02
-Melhor será a recompensa	“Capacitar/melhor recompensa”	“Capacitar cada vez mais ...quanto mais se capacitar melhor será a recompensa”	PJ01	
		“Não respondeu”	PJ02	

<b>IV- CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES</b>	<b>Ainda não existe um específico no Estado</b>	“Assiduidade/pontualidade/zelo/cumprimento dos deveres”	“Assiduidade, pontualidade, relação com os colegas, zelo na realização das tarefas, cumprimentos dos deveres docentes”	PA01	
	-Relações interpessoais			“Ainda não existe um específico no estado”	PA02
	-Cumprimento dos deveres docente	“Não tem conhecimento”	“Não tenho conhecimento”	“Não tenho conhecimento”	PB01 PB02
	- O estado desenvolveu o PAEBES.	“PAEBES/provinha Brasil/relatórios”	“Para avaliar os professores o Estado desenvolveu o PAEBES (estadual) ...provinha Brasil...”	“Relatórios”	PC01 PC02
	-Não existe um critério específico	“Não existe um específico/SEDU/critério da avaliação”	“Ainda não existe um específico no Estado”	“Não sei, a SEDU nunca passou qual o critério desta avaliação para os professores”	PD01 PD02
	- SEDU não passou os critérios.				
	- Não sei informar	“Não sei/pontuação da escola/provas aos alunos”	“Não sei informar...acredito que a pontuação da escola nas provas direcionadas aos alunos...”	“Ainda não temos especificamente”	PE01 PE02

	<b>Não tenho conhecimento</b> -Seja por	“Assiduidade/compr	“Não tenho conhecimento. Acredito que seja por	PF01	
		ometimento/respeito	assiduidade, comprometimento...respeito aos		
	assiduidade, comprometimento,	/relatórios”	funcionários e alunos...”		
		”	“Relatórios”	PF02	
	respeito e relatórios. - Ainda não temos	“Relatórios/nenhum	“Através de relatórios”	PG01	
		”	“Nenhum”	PG02	
	uma maneira de	“Estado	“Professores em estado probatório são avaliados de	PH01	
		probatório/questioná	acordo com questionários...”		
avaliação	rios/avaliação”	“Ainda não temos uma maneira de avaliação”	PH02		
	”PAEBES/Prova	“Através de provas como o PAEBES e Prova Brasil...”	PI01		
-Avaliações como o	Brasil/não temos	“Ainda não temos especificamente”	PI02		
	especificamente”				
Brasil _ Ainda não temos	“Avaliações/PAEBE	“...Avaliações como o PAEBES (estadual) ...Provinha	PJ01		
	S/Provinha Brasil ”	Brasil”	PJ02		
especificamente					

<b>TEMAS</b>	<b>CATEGORIAS/SUBCATEGORIAS</b>	<b>UNIDADES DE REGISTOS</b>	<b>UNIDADES DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADES DE ENUMERAÇÃO</b>	
<b>IV-CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DOCENETE</b>	<b>Avaliações contínuas</b>	“Questionários/avaliações	“Questionários”	PA01	
		contínuas/provas”	“Avaliações contínuas, não somente através de provas”	PA02	
	-Não tenho conhecimento	“Não tenho conhecimento”	“Não tenho conhecimento”	PB01	
		Avaliação contínua	“Não tenho conhecimento”	PB02	
	-Não sei, nunca entregaram esses instrumentos	Avaliação contínua		“Não respondeu” Não respondeu”	PC01
					PC02
			“Avaliações contínuas/não sei/”	“As avaliações são contínuas, não somente através de provas”	PD01
				“Não sei, nunca entregaram esses instrumentos aos docentes”	PD02
- O professor avalia a todo momento	Avaliação contínua/quadro digital e projetores”	“Avaliação contínua/quadro digital e projetores”	Não respondeu	PE01	
			“Avaliação contínua com utilização de ...quadro digital e projetores”	PE02	

		“Não tem conhecimento/assiduidade/comprometimento/respeito/avalia a todo momento”	“Não tenho conhecimento. Acredito que seja por assiduidade, comprometimento...respeito...” “O professor avalia o educando a todo momento”	PF01 PF02
	-Avaliamos continuamente	“Não tem um instrumento/continuamente/trabalhos em grupo/pesquisa”	“Não temos um instrumento, avaliamos continuamente” “Avaliação contínua, trabalhamos em grupos, pesquisas”	PG01 PG02
		“Métodos adotados/avaliação contínua/pesquisas/projetos/participação	“Acredito que sejam avaliados os métodos adotados pelos professores para a avaliação do aluno” “Avaliação contínua, pesquisas, projetos e participação”	PH01 PH02
			Não respondeu “Avaliação contínua, com utilização de alguns materiais: quadro digital e projetor”	PI01 PI02
			“Não respondeu”	PJ01
			“Não respondeu”	PJ02

TEMAS	CATEGORIAS/SUBCATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTOS	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE ENUMERAÇÃO
<b>V-COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA</b>	<b>Encontra tão ou mais insatisfeito que os professores</b>	“Pouco/insatisfeito/disciplinas”	“Oferece pouco, pois se encontra tão ou mais insatisfeito que os professores” “Somente nas disciplinas”	PA01 PA02
		-Não tem conhecimento	“Não tem conhecimento” “Não tenho conhecimento”	PB01 PB02
	-Algumas vezes -Disciplina	“Algumas vezes/revistas/textos/disciplina”	“Algumas vezes, revista e textos informativos sobre diversos assuntos” “Disciplinas”	PC01 PC02
		<b>Somente nas disciplinas</b> - Cumprimento dos deveres e regras - Entender a importante tarefa do professor	“Disciplinas/verificações/avaliações/deveres e regras”	“Somente nas disciplinas” “Nas verificações das avaliações...cumprimento dos deveres e das regras escolares...a entender a importante tarefa do professor nos estudos”
	“Desenvolvimento		“Ajuda no bom desenvolvimento da aula”	PE01

		da aula/disciplina”	“Na disciplina”	PE02
	_Auxilia o professor em termos de boas práticas.	“Auxiliar/sugerindo/identificando potencialidades/auxiliando/boas práticas”	“...Pode auxiliar o professor...à medida que sugere, a partir da sua formação e de acordo com o retorno dado pelo professor...identificando ...as potencialidades das turmas, bem como auxiliando em termos de boas práticas”	PF01
			“...Somente com as disciplinas”	PF02
	-Controlo da disciplina	“Controle /disciplina”	“A contribuição de orientar os professores nas suas disciplinas” “Ajudando no controle da disciplina”	PG01 PG02
		- Desenvolve educação continuada	“Processo/educação continuada/estimulando/orientando/disciplina	“Desenvolve o processo de educação continuada...auxiliando, estimulando e orientando” “No controle da disciplina”
	-Assessorando no planejamento	“Planejamento/projetos/disciplina”	“Assessorando...a determinados alunos, auxiliando no Planejamento de projetos, ideias de trabalhos...”	PI01
	-Revistas, textos sobre determinados assuntos		“Na disciplina”	PI02
	-Ajuda pedagógica	“Algumas vezes/ajuda	“Algumas vezes, revistas e textos informativos sobre determinados assuntos”	PJ01

<b>VI- COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES- CRESCIMENTO INDIVIDUAL E COLETIVO (CONT.)</b>		pedagógica”	“Ajuda pedagógica”	PJ02
	<b>Realização de projetos escolares</b>	“Projetos/em conjunto/	“Por meio da realização de projetos escolares” “Trabalhando em conjunto com atividades desenvolvidas na escola”	PA01 PA02
	- Trabalhando em conjunto	“Reuniões/área de conhecimento/planejamentos”	“Nas reuniões por área de conhecimento” “Nos planejamentos por área de conhecimento”	PB01 PB02
	-Reuniões por área de conhecimento	“Projetos/desenvolvidos/aplicados”	“Através de projetos desenvolvidos e aplicados na escola” “Com projetos”	PC01 PC02
	<b>Carga horária em sala fosse diminuída</b>	”Conjunto/trabalhos intercalasses/contribuir/garga	“Trabalhando em conjunto com atividades desenvolvidas na escola” “Trabalhos intercalasses...podemos contribuir mais se a	PD01 PD02
	-Tempo para planejarmos juntos	horária/tempo/planejamos juntos”	nossa carga horária em sala fosse diminuída...tempo para...planejarmos juntos”	
		“Projetos/multidisciplinares”	“Através de projetos” “Através de projetos multidisciplinares”	PE01 PE02
		“Projetos/interdisciplinares/informações/experiência/	“Por meio de projetos interdisciplinares, informações e experiências trocadas, através de reuniões formais e informais, conselhos de classe...apresentação de boas	PF01 PF02
	-Reuniões formais e informais			

<b>COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES-CRESCIMENTO INDIVIDUAL E COLETIVO (CONT.)</b>	-Apresentação de boas práticas	reuniões/formais/informais/parcerias/boas práticas	ideias e de boas práticas docentes” “Com parcerias em projetos”	
	-A aprendizagem ocorre mutuamente	“Trabalhando/equipe/projetos/multidisciplinares/sequência didática”	“Trabalhando em equipe em projetos multidisciplinares” “Através de projetos e sequência didática”	PG01 PG02
		“Oportunidade/coloco em prática	“Ainda não tive oportunidade...mas para o 3º trimestre pretendo colocar em prática” “Com projetos e aulas extra-classe”	PH01 PH02
		“Sim/projeto/multidisciplinar”	”Sim” “Através de projeto multidisciplinar”	PI01 PI02
		“Sim/trabalhando-se em grupo/aprendizagem/mutuamente”	“Sim” Trabalhando-se em grupo e desenvolvendo atividades, a aprendizagem ocorre mutuamente”	PJ01 PJ02

TEMAS	CATEGORIAS/SUBCATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTOS	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE ENUMERAÇÃO
<b>COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES-CRESCIMENTO INDIVIDUAL E COLETIVO /CONT.)</b>	<b>Trabalho em parceria</b> -Projeto: nas ondas do rádio	“Projetos educacionais/sim/nas ondas do rádio”	“Realização de projetos educacionais durante todo o ano” “Sim, desenvolvi um projeto com outros professores: nas ondas do rádio”	PA01 PA02
	<b>Abrindo novos caminhos</b>		“Sim” “Sim”	PB01 PB02
	-Melhora o ambiente -Menos atestados médicos	“Sim/novos caminhos/desenvolver/trabalhos”	“Sim” “Abrindo novos caminhos para desenvolver seus trabalhos”	PC01 PC02
	-Ajuda a elaborar aula mais dinâmica	Sim/melhora o ambiente/menos atestados médicos/troca de experiência/aula mais dinâmica”	“Sim: nas ondas do rádio” “Melhora o ambiente...leva a menos atestados médicos. A troca de experiência ajuda a elaborar uma aula mais dinâmica...”	PD01 PD02
		Sempre/envolvida/área de planejamento”	“Sempre estou envolvida com professores da área de planejamento”	PE01

			“Sim”	PE02
	-Coordenando projetos	“Já/projetos interdisciplinares/sim”	“Já, por meio de projetos interdisciplinares por área” “Sim, a caminhada pela paz”	PF01 PF02
	-Prêmios de boas práticas	“Sim/coordenando projetos/com outros professores/prêmio/ primeiro lugar/ boas práticas/SEDU”	“Sim, coordenando projetos” “Sim, desenvolvi...com outros professores...que ganhou em primeiro lugar, o prêmio de boas práticas da SEDU ”	PG01 PG02
		“Sim/caminhada pela paz/projetos”	“Sim, a caminhada pela paz” “Sim, com projetos”	PH01 PH02
			“Sim” “Sim”	PI01 PI02
		“Sim/primeiro lugar/boas práticas/SEDU”	“Sim, ...ganhou em primeiro lugar...boas práticas SEDU” Sim”	PJ01 PJ02

TEMAS	CATEGORIAS/SUBCATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTOS	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE ENUMERAÇÃO
VI- COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES E CRESCIMENTO INDIVIDUAL E COLETIVO (CONT.)	Uma vez por semana	“Semana/uma vez/planejamento coletivo”	“Uma vez por semana, durante o planejamento coletivo por área”	PA01
	-Planejamento por área	coletivo”	“Uma vez”	PA02
	Não podemos nos reunir		“Uma vez por semana”	PB01
			“Uma vez por semana...planejamento por área”	PB02
	-O aluno fica sem aula		“A cada semana durante o planejamento por área”	PC01
			“Uma vez”	PC02
	-É a própria SEDU quem fala <b>Falta qualidade</b> -Passar o aluno sem aprender -É fazer de contas -Estou desanimada -O sistema só mostra	Uma vez/atrapalha/qualidade/reprovação/sem aprender/fazer de contas/desanimada/só mostra gráficos/realidade/corredor da escola”	“Uma vez” “Não podemos nos reunir, pois atrapalha, ou melhor, o aluno fica sem aula, isso é própria SEDU quem fala...falta de qualidade, gerando reprovação, ou melhor, passar o aluno sem aprender. É fazer de conta...estou desanimada com o sistema educacional hoje no Estado. O sistema só mostra gráficos, números que não condizem com a realidade...Sabe como fazemos aulas interdisciplinares? Pelo corredor da escola”	PD01 PD02

	gráficos, números -Não condizem com a realidade		“Todas as terças no pl, temos oportunidade de discutir vários temas” “Uma vez”	PE01 PE02
			“Toda semana por meio das reuniões de planejamento” “Uma vez por semana”	PF01 PF02
			“Uma vez por semana” “Uma vez por semana”	PG01 PG02
			“Uma vez por semana” “Uma vez por semana”	PH01 PH02
			“Uma vez” “Uma vez por semana”	PI01 PI02
			“Uma vez por semana” Sempre nos dias de planejamento. Toda semana”	PJ01 PJ02
<b>VII- MELHORIA DA QUALIDADE</b>	<b>Oferecer melhores condições de trabalho</b>	“Cursos/interesse/pr ofessor/melhores condições de trabalho/ parcerias”	“Cursos de qualificação de acordo com o interesse do professor” “Oferecer melhores condições de trabalho...promover parcerias para cursos de aperfeiçoamento...”	PA01 PA02
<b>DO ENSINO E DAS APRENDIZAGE</b>	<b>-Cursos de aperfeiçoamento</b> -Mais tempo para	“Cursos/tempo/maiores salários/exaustiva”	“...Cursos de aperfeiçoamento, maior tempo para o planejamento...maiores salários...carga horária menos exaustiva.”	PB01

<b>NS</b>	planejar -Maiores salários -Formação continuada	“Formação continuada/melhor remuneração/família na escola”	“...Cursos de formação continuada, melhor remuneração, participação da família na escola”	PB02
	-Menos alunos -Redução da carga horária	“Menos alunos/salário digno/sem pres estudando/estruturas das escolas/salários”	“Menos alunos por turma...salário mais digno para os profissionais que estão sempre estudando”  “Melhorando as estruturas das escolas e...os salários dos docentes”	PC01  PC02
	<b>Capacitação contínua</b> - Acesso às tecnologias	“Condições de trabalho/cursos/aperfeiçoamento/ tempo em sala de aula/período de planejamento seja maior/recursos/ montar projetos/não tem xerox”	“...Melhores condições de trabalho...promover parcerias...cursos de aperfeiçoamento...”  “Diminuir o tempo do professor em sala de aula, que o período de planejamento seja maior...dar recursos aos professores para montar projetos que atendam as necessidades da escola. Na minha escola não tem xerox”	PD01  PD02
	<b>MELHORIA DA</b> -Trabalho burocrático	“EJA/tecnologias/pi	“Aumentar o EJA para dois anos, maior acesso às	PE01

<b>QUALIDADE DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS (CONT.)</b>	informatizado	so salarial/aulas relacionadas/qualidade de estrutural”	tecnologias, aumento do piso salarial, aulas relacionadas...em cada área” “Melhorar a qualidade estrutural dos locais de ensino”	PE02
	-Ouvir os professores	“Capacitação/menos burocracia/meio eletrônico/espacos adequados/confortáveis/materiais didáticos/ouvirem mais/	“Capacitação contínua...menos burocracia, gerenciamento das atividades...por meio eletrônico...espacos mais adequados e confortáveis...menos alunos por sala, materiais didáticos em conformidade com o currículo...ouvirem mais os professores...” “Melhorar as condições de trabalho dos professores...”	PF01 PH02
	-Espaço adequado e confortável	ria /estruturas/cursos/capacitação”	“...Equipamento de qualidade...um salário à altura do profissional” “Melhoria nas estruturas das escolas...cursos de capacitação...”	PG01 PG02
	-Estrutura das escolas	“Condições de	“Melhorar as condições de trabalho...os educandos terão	PH01

<b>Bom salário para trabalhar só um período</b> - Qualidade estrutural das escolas - Professores valorizados e motivados	trabalho/ensino qualidade/professor valorizado/ Espírito Santo/outros países/bom e salário/trabalhar um só período”	um ensino de qualidade...o trabalho dos professores será valorizado” “Que no Espírito Santo as escolas fossem como nos outros países e que os professores tivessem um bom salário para trabalhar um só período”	PH02
	“Melhorar a qualidade/estrutural/qualidade estrutural/ locais de ensino”	“Melhorar a qualidade estrutural dos locais de ensino” “Melhorar a qualidade estrutural dos locais de ensino”	PI01 PI02
	“Melhorar estruturas/cursos/salário/motivados/valorizados”	“Melhorar as estruturas ...cursos de capacitação...” “Aumentar o salário dos professores para que os mesmos se sintam motivados e valorizados”	PJ01 PJ02

**Apêndice XI - Sistematização dos resultados dos questionários aos diretores**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>RESULTADO DA ANÁLISE</b>
<b>I-INFORMAÇÕES</b> <b>PESSOAIS</b> <b>E</b> <b>PROFISSIONAIS</b>	<u>Caracterização dos diretores em termos pessoais e profissionais:</u>  As diretoras das escolas 1 e 2 são do gênero feminino, sendo que a diretora da escola 1 tem 37 anos de idade e está há no cargo; é licenciada em outra área. A diretora da escola 2, tem 32 anos de trabalho sendo 19 na direção da escola e é pós-graduada.
<b>II-AVALIAÇÃO</b> <b>DE</b> <b>DESEMPENHO DOCENTE</b>	<u>A Contribuição que a avaliação de desempenho traz para o crescimento profissional do professor:</u>  Perguntado sobre quem participa da avaliação docente, a diretora da escola 1 responde u ser os pedagogos e o da escola 2 disse que é SEDU quem determina quem vais fazer parte da comissão avaliadora, mas que ela sempre procura ouvir os coordenadores, pedagogos, alunos e Conselho de Escola.  A respeito dos benefícios que o atual modelo de avaliação de desempenho traz para o crescimento profissional dos professores, a diretora da escola 1 respondeu que toda tentativa é válida para melhorar o ensino como um todo. No entanto a diretora da escola 2 respondeu que não traz nenhum benefício.
<b>III-                    PROGRESSÃO</b> <b>FUNCIONAL</b> <b>E</b> <b>MERITOCRACIA</b>	<u>Contribuições do atual sistema de progressão funcional e meritocracia oferecem para a melhoria do ensino:</u>

	<p>Sobre esta questão a diretora da escola 1 respondeu que “através da avaliação é possível apontar aspectos positivos e negativo e assim corrigir os negativos”. A respeito do sistema de progressão funcional ela afirma que influencia no desenvolvimento profissional do professor; e quanto ao recebimento ou não do Bónus ela respondeu que sim, influencia no desenvolvimento profissional do professor.</p> <p>A essa questão a diretora da escola 2 respondeu que não contribui em nada, nem contribui para aumentar a assiduidade dos professores e funcionários ao trabalho, uma vez que todas as faltas, mesmo apresentando atestado médico, são descontadas do Bónus e que o pagamento ou não do Bónus influencia sim no trabalho dos docentes.</p>
<p><b>IV- CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS AVALIAÇÃO DESEMPENHO DOS PROFESSORES</b></p>	<p><u>Critérios e instrumentos utilizados na avaliação de desempenho:</u></p> <p>Nesta questão a diretor da escola 1 respondeu que os professores não têm conhecimentos dos critérios e instrumentos pelos quais são avaliados, já a diretora da escola 2, respondeu que sim, eles têm conhecimento.</p>
<p><b>V- COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA</b></p>	<p><u>Contributo que a Coordenação Pedagógica oferece ao desenvolvimento profissional do professor:</u></p> <p>À esta pergunta a diretora da escola 1 respondeu ser de grande importância; já a da escola 2 respondeu que a escola não tem Coordenador Pedagógico. A SEDU, criou uma nova função na esquipa pedagógica, que é a do Pedagogo.</p>

<p><b>VI- COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES</b></p>	<p><u>Trabalho Colaborativo</u></p> <p>A esta questão a diretora da escola 1 afirma que “a união faz a força... tudo é possível, inclusive melhorar a educação”; a respeito de já ter desenvolvido algum trabalho em parceria com algum outro colega, ela respondeu que sim. No entanto, a diretora da escola 2 respondeu que o trabalho colaborativo proporciona um ambiente mais agradável, favorece a troca de experiência e que vai contribuir para melhorar o ensino; afirmou ter desenvolvido um trabalho em parceria com outro Diretor.</p>
<p><b>VII-MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO</b></p>	<p><u>Sugestões para a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens:</u></p> <p>A diretora da escola 1, respondeu que para melhorar o ensino é preciso fazer um estudo para reavaliar a importância da educação; a diretora da escola 2 sugeriu que os benefícios a serem pagos aos professores que sejam feitos com base nos cursos de capacitação, pois os professores efetivos não querem estudar. A diretora acredita que o se professor se qualificar mais, vai ensinar melhor, o aluno vai aprender e fazer com que os Indicadores subam; assim poderão reivindicar melhores salários e maior Valorização e reconhecimento profissional</p>

<p><b>CONCLUSÃO DA SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS AOS DIRETORES.</b></p>	<p>Ao concluir a sistematização das respostas das diretoras, pode-se perceber a diferença nas respostas dadas pela diretora da escola 1 e as dadas pela diretora da escola 2. A diretora da escola 2, talvez por ter mais tempo de serviço e mais tempo na direção, demonstrou mais convicção e objetividade nas respostas. Porém, há uma questão enfatizada por ela que é o “calcanhar de Aquiles” de todo diretor, ou seja o comodismo dos professores efetivos; salvo honrosas exceções, estes colocam-se na sua zona de conforto a espera de passar o tempo para que possam receber os adicionais a que têm direito por tempo de serviço ou fazem um curso de pós-graduação e até mestrado, onde em inúmeros casos a qualidade deixa a desejar. Portanto, é uma situação bastante complexa e de difícil solução.</p>
---	--

## Apêndice XII - Sistematização dos resultados dos questionários ao coordenador pedagógico

Categorias	Resultado da Análise
<b>I- Informações pessoais e profissionais</b>	<p><u>Caraterização dos coordenadores em termos pessoais e profissionais.</u></p> <p>As pedagogas das escolas 01 e 02 são do género feminino, sendo que a CDR01 tem 62 anos e a CDR02 tem 45 anos de idade. Ambas são pós-graduadas.</p>
<b>II- Avaliação do desempenho docente</b>	<p><u>A contribuição que a avaliação de desempenho docente traz para o desenvolvimento profissional do professor.</u></p> <p>Perguntado de que forma se processa a avaliação do desempenho docente na escola, a CDR01 respondeu que se dá através da observação, de avaliação escrita para os efetivos e as avaliações sistémicas do PAEBES. A CDR02 disse que é feito um levantamento trimestral por disciplina conversa, troca de ideias.</p>

<b>III- Progressão funcional e meritocracia</b>	<p><u>Contribuições do atual sistema de progressão funcional e meritocracia oferecem para a melhoria do ensino.</u></p> <p>Sobre esta questão, a CDR01 respondeu que motiva o professor a estudar mais e ajuda porque o salário é muito baixo. A CDR02 respondeu que em parte contribui, mas não leva em consideração a formação continuada</p>
<b>IV- Critérios e instrumentos utilizados na avaliação dos professores</b>	<p><u>Critérios e instrumentos utilizados na avaliação de desempenho:</u></p> <p>Nesta questão a DRT01 respondeu que depois de uma conversa prévia o professor é avaliado e são trocadas ideias a respeito da nota. Disse que o professor tem sempre a oportunidade de se expressar. Também, através de gincanas e projetos. Entretanto a CRD 02 disse que não tem clareza sobre o assunto.</p>
<b>V-Coordenação Pedagógica</b>	<p><u>Reuniões pedagógicas:</u></p> <p>Sobre a periodicidade com que os coordenadores/pedagogos se reúnem com os professores, tanto o CDR01 como CDR02 responderam que o fazem semanalmente por ocasião do planejamento. Nessas reuniões são tratados assuntos relativos a (in) disciplina dos alunos, fazem alguma leitura de texto. A CDR01 disse que quando solicita os docentes sugerem temas para as reuniões</p>

<p><b>VI-Colaboração entre os pares</b></p>	<p><u>Trabalho colaborativo:</u></p> <p>A respeito do trabalho colaborativo a DR01 respondeu que sim, que têm projetos anuais onde todos estão envolvidos entre eles o dia da leitura e mostra cultural. Os professores planeiam e executam muitas atividades juntos. O DRT02, respondeu que sim e que o faz com frequência.</p>
<p><b>VII-Melhoria da qualidade do ensino e desenvolvimento profissional do professor</b></p>	<p><u>Sugestões para a melhoria da qualidade do ensino</u></p> <p>Nesta questão as respostas da CDR01 e da CDR02, forma as mesmas: melhorar o salário do professor, abrir concurso pública para evitar a rotatividade de professores,</p> <p>Mais formação, diminuição da carga horária de trabalho e mais valorização dos professores.</p>

**Apêndice XIII - Sistematização dos resultados dos questionários aos professores**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>RESULTADOS DA ANÁLISE</b>
<p><b>I-INFORMAÇÕES</b> <b>PESSOAIS</b> <b>PROFISSIONAIS</b></p>	<p><u>Caracterização dos professores em termos pessoais e profissionais:</u></p> <p>Ao analisar os questionários respondidos pelos professores que se dispuseram a colaborar com a pesquisa chegou-se aos seguintes dados: em ambas as escolas, a maioria, do gênero feminino, têm a mesma média de idade (37 anos), sendo que na escola 1, o professor com mais tempo serviço conta com 12 anos e o com menos tempo tem 4 meses. Na escola 2 o que está há mais tempo na profissão tem 17 anos e o mais novo conta com 06 anos de trabalho.</p> <p>Quanto ao nível de ensino em que atuam, na escola 1, 4 professores atuam só no Ensino Médio, 3 no Ensino Fundamental e Médio, 1 só no Ensino Fundamental, 1 no EJA e 2 atuam em todos os níveis de ensino.</p> <p>Já na escola 2, 3 professores trabalham apenas no Ensino Fundamental, 1 no Ensino Fundamental e Médio, 2 apenas no Ensino médio e 4 atuam nos dois níveis de ensino.</p>

<b>II- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE</b>	<p><u>A contribuição que a avaliação do desempenho docente e o pagamento do bônus traz para a melhoria do ensino e das aprendizagens:</u></p> <p>Tanto os professores da escola 1 como os da escola 2, responderam que a avaliação de desempenho e o pagamento do bônus não contribuem em nada para melhorar a qualidade do ensino e que só servem para evitar que os funcionários apresentem atestados médicos, pois as faltas ao trabalho, com ou sem atestados, são descontadas do Bônus. Disseram que muitos professores vão trabalhar doentes para não perder o prêmio. Um professor da escola 1 declarou que a avaliação do desempenho não leva em consideração aspectos importantes do dia-a-dia da escola, como as condições em que os professores trabalham (número excessivo de alunos nas sala, materiais pedagógico sucateado, etc.). Porém, nas duas escolas houve professores que acham que o pagamento do Bônus e a avaliação de desempenho, são formas de motivar os professores.</p>
<b>III-PROGRESSÃO FUNCIONAL E MERITOCRACIA</b>	<p><u>Benefícios que a progressão funcional e a meritocracia oferecem para o crescimento profissional do professor:</u></p> <p>Nesta questão houve um consenso entre os professores da escola 1, ao responderem “não, nenhum, não existe”. Porém, os professores da escola 2, foram quase unânimes ao responderem que o sistema de progressão funcional atual faz com que os professores se esforcem mais para estudar; pois nesse sistema, ao concluir um curso ele sobe de escalão e com isso melhora seus proventos.</p>

<p><b>IV- CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DE PROFESSORES</b></p>	<p><u>Critérios e instrumentos de avaliação docente:</u></p> <p>Nesta questão, tantos os professores da escola 1 como os da escola 2, foram unânimes em responder que não têm conhecimento sobre os critérios através dos quais são avaliados.</p> <p>Perguntados sobre os instrumentos pelos quais são avaliados, os professores das duas escolas fizeram referência à avaliação dos alunos, talvez porque não estão habituados com a avaliação dos professores.</p>
<p><b>V- COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA</b></p>	<p><u>Contributos que o Coordenador Pedagógico/Supervisor Escolar/Pedagogo, oferecem para o desenvolvimento profissional do professor:</u></p> <p>Nesta questão, os professores da escola 1, responderam que este profissional auxilia o professor quando oferece textos informativos sobre determinados assuntos, ajudam na disciplina da escola; uma professora respondeu que o coordenador "oferece pouco, pois está tão ou mais insatisfeito quanto os professores"</p> <p>Já na escola 2 apenas um professor respondeu que oferece ajuda pedagógica, os demais responderam que este profissional ajuda manter a disciplina.</p>

<p><b>VI-COLABORAÇÃO ENTRE OS PARES</b></p>	<p><u>Trabalho Colaborativo:</u></p> <p>Perguntado sobre de que forma os professores desenvolvem trabalho colaborativo; tanto os docentes da escola 1, quanto os a escola 2, responderam da mesma forma, ou seja: através de projetos multidisciplinares, nos planejamentos por área, no desenvolvimento de projetos, trabalhos em grupos.</p> <p>Quanto a periodicidade das reuniões para estudo, planejamento, tanto os professores da escola 1, quanto das 2, também responderam que reúnem-se uma vez por semana quando fazem o planejamento por área de conhecimento.</p> <p>A respeito de como o trabalho colaborativo pode contribuir para a aprendizagem ao longo da carreira, os professores das duas escolas responderam que: trabalhando em equipe, desenvolvendo projetos com outros colegas e projetos multidisciplinares. Uma professora da escola 2 acredita que o trabalho colaborativo “melhora o ambiente de trabalho e isso e isso leva a menos atestados médicos; a troca de experiência ajuda a elaborar uma aula mais dinâmica”.</p> <p>Quanto ao ter desenvolvido trabalhos em parceria com alguns colegas, todos afirmaram ter realizado algum trabalho em parceria com algum colega. Uma professora da escola 2 respondeu que ganhou da SEDU, o prêmio de primeiro lugar por um projeto que desenvolveu em parceria com outros colegas.</p>
---	--

<p><b>VII-MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS</b></p>	<p><u>Melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens:</u></p> <p>_Nesta questão os professores das duas escolas apresentaram respostas comuns para a pergunta, ou seja: melhores condições de trabalho, menos alunos em salas de aula, materiais atualizados e de qualidade, redução da carga horária em sala de aula para que o professor tenha mais tempo para fazer formação continuada, melhoria salarial, melhorar a infraestrutura das escolas, reestruturação do EJA e dos cursos do Ensino Médio, estabelecimento de parcerias com empresas e entidades para oferecer formação ao professor, diminuir a burocracia, pagar ao professor um salário que permitisse a ele trabalhar apenas um período ficando o outro disponível para estudar, pesquisar, planejar melhor e assim melhorar a qualidade do ensino e das aprendizagens.</p> <p>No entanto, o que chamou à atenção nesta questão, foi que nenhum dos docentes que participou da pesquisa falou em algum tipo de meritocracia, pagamento de bônus ou de qualquer outra forma de premiação, como forma de melhorar a qualidade do ensino.</p>
<p><b>CONCLUSÃO DA ANÁLISE</b></p>	<p>Após a análise das respostas dadas pelos professores, conclui-se que não há muita diferença nas respostas dadas pelos docentes das escolas 1 e 2. Percebe-se que os problemas enfrentados são comuns: falta de estrutura física, material, salas de aulas com excesso de alunos, professores com jornada de trabalho de 40h semanais, sem tempo para estudar, para preparar melhor suas aulas, professores que lecionam em vários níveis de ensino para completar a carga horária para o qual foi contratado, grande número de professores com contrato temporários, coordenadores pedagógicos envolvidos com a</p>

	indisciplina de alunos quando os professores novatos requerem mais acompanhamento, falta de informação sobre a avaliação de desempenho, descontentamento com o pagamento do Bónus.
--	--

**Apêndice XIV - Análise de conteúdos do diário de bordo**

<b>Temas</b>	<b>Categorias</b>	<b>Unidade de registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de numeração</b>
<b>Avaliação docente</b>	<b>-Valorizar quem faz a diferença</b>	Valorizar/ professor/diferença/demonstra/empenho	“É preciso valorizar o professor que faz a diferença e demonstra empenho”	DR 03/02/12
	-Não se pode tratar todos da mesma forma -Há bons e maus em toda profissão	Não pode/ mesmo/ balaio/professores/avaliação/bons/maus/toda/profissão	“Não se pode por todos os professores num mesmo balaio e fazer a avaliação. Há os bons e maus, como em toda profissão”	DR 03/02/12  DR 03/02/12
	-Mantém-se o professor mesmo que este tenha baixo	Professor /não é dispensado/ não/ensinava/bem	“Nunca ouvi falar de professor que foi dispensado porque não ensinava bem”	DR 03/02/12

	desempenho			
	-Ausência de critérios bem definidos na avaliação.	Avaliação/não/mostra/tudo/professor/sabe/fazer	“A avaliação não mostra tudo o que o professor sabe fazer”	
<b>Progressão funcional e meritocracia</b>	<b>-Clima organizacional desequilibrado</b>	Insatisfação/inveja/estresse/rotula/negativa	“Gera insatisfação, inveja, estresses, rotula pela negativa”.	DR 16/03/12
		Fica/vigiando/outro	“Fica um vigiando o outro”	DR 16/03/12
	-Fazer cursos para melhorar o salário	Todos/ estudar/fazer pós/melhorar/ salário	“Todos vão estudar, fazer pós para melhorar o salário”	DR 22/03/12

	- Só ministram conteúdos que são pedidos nas avaliações externas	Professores/preocupam/ensinar/atingir/ metas	“Os professores se preocupam em ensinar para atingir as metas”	DR 22/03/12
	_ Seleccionam os melhores para as avaliações externas	Mandam/participar/provas/ alunos/bons	“Mandam para participar das provas só os alunos bons”	DR 22/03/12
<b>Critérios e instrumentos de avaliação docente</b>	<b>-Os critérios e instrumentos de avaliação não são devidamente divulgados</b> -	Não conheço/faz parte/comissão/quem/sabe  Ainda/não está/bem/organizado /avaliação	“Não conheço. Só quem faz parte da comissão é quem sabe”  “Ainda não está bem organizado a avaliação”	DR 30/03/12  DR 30/03/12
<b>Coordenado</b>	<b>-Professor-</b>	Professor	“Tem coordenador que é melhor que muitos pedagogos”	DR 27/04/12

<b>r</b> <b>pedagógico</b>	<b>coordenador mais eficiente que os pedagogos</b>	coordenador/melhor/muitos/pedagogos	“	
	-O cargo de supervisor ou pedagogo só na prefeitura	Prefeitura/ vai existir/supervisor/ médio prazo/vai ficar/ensino fundamental/ pré-escolar/9º ano	Só na prefeitura vai existir o Supervisor, pois a médio prazo, ela vai ficar com o Ensino Fundamental do pré-escolar até o 9º ano”.	DR 27/04/12
	-Cargo em extinção	cargo/coordenador pedagógico/pedagogo/ extinção	“O cargo de pedagogo ou coordenador pedagógico, está em extinção”	DR 05/06/12
	- Os dois lados estão satisfeitos	Bom/governo/professor-coordenador/aposenta/30 ou 35 anos	“É bom para o governo e é bom para o professor, que também é coordenador, pois ele aposenta aos 25 ou 30 anos e o Pedagogo aposenta com 30 ou 35”	DR 05/06/12

	<p>- Carga horária vultuosa-50h/semanais</p> <p>Há quem queira a função por <i>status</i></p> <p>Há quem veja na função de coordenador, a oportunidade para descansar</p>	<p>Muito cansativo/25hs em sala/25hs na coordenação/muito/cansativo</p> <p>Professor/coordenador/vaidade.</p> <p>Muitos/querem/fugir/sala/de aula/vai/ter/período/descanso</p>	<p>“É muito cansativo. Eu tenho 25 horas em sala e 25 na coordenação. É muito cansativo”</p> <p>“Tem professor que quer ser coordenador por vaidade”</p> <p>“Muitos querem é fugir da sala de aula, pelo menos vai ter um período de descanso”</p>	
Colaboração entre os pares	Os professores não dominam as novas tecnologias digitais	Às vezes/colegas/ajudam/utilização/quadro/digital	Às vezes os colegas ajudam com a utilização do quadro digital.	DR 05/06/12

Qualidade do ensino	-A melhoria do ensino passa pela melhoria salarial e valorização do professor	Bom salário/valorização/professor/fica/difícil/melhorar/ensino	“Sem um bom salário e valorização do professor, fica difícil melhorar o ensino”.	DR 09/08/12
	-Os cursos de formação de professores estão fora da realidade	Professores/saem/faculdades/não sabem/dar aulas/aprendendo/aqui/ali	“Os professores saem das faculdades e não sabem dar aula. Vai aprendendo aqui, ali.”	DR 09/08/12
	-Maior investimento por parte do governo. - Melhoria da infraestrutura	Governo/investir mais/educação/salário/professor/ruim/condições / de trabalho/não/são/boas/escola/orelhão/não	“O governo precisa investir mais na educação. Não é só o salário do professor que é ruim, mas as condições de trabalho também não são boas. Tem escola que só tem orelhão <sup>8</sup> , não têm máquinas para fazer fotocópias”.	DR 10/09/12

<sup>8</sup> Cabine de telefone público que fica no pátio da escola.

	<p>das escolas</p> <p>- A preocupação com os índices de retenção/evasão do aluno leva à promoção não merecida.</p> <p>A escola se mostra pouco atrativa para o aluno</p>	<p>tem/máquinas/fotocópias.</p> <p>Como/fazer/ensino/qualidade/somos/obrigados/passar o aluno/sem saber/o aluno/não pode/reprovar/é tudo/enganação</p> <p>Alunos/não estão/interessados/aprender/vêm/escola/encontrar/turma/atrapalhar/aulas.</p>	<p>“Como fazer ensino de qualidade se somos obrigados a passar o aluno sem saber. O aluno não pode mais reprovar. É tudo uma enganação”.</p> <p>“Os alunos não estão interessados em aprender; vêm para a escola para encontrar a turma e atrapalhar as aulas”.</p>	<p>DR 10/09/12</p> <p>DR 10/09/12</p>
--	--	---	---	---------------------------------------