

**ALEXANDRE FORTES PIRES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO PESSOAL  
DOCENTE DO ENSINO NÃO SUPERIOR: DOS  
NORMATIVOS ÀS PRÁTICAS VIGENTES NAS  
ESCOLAS DE SÃO VICENTE, CABO VERDE**

**Orientação Científica: Professor Doutor Bartolomeu Varela**

**Coorientação: Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins**

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DO PORTO  
FACULDADE DE PSICOLOGIA EDUCAÇÃO E DESPORTO  
PORTO 2014**

**ALEXANDRE FORTES PIRES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO PESSOAL  
DOCENTE DO ENSINO NÃO SUPERIOR: - DOS  
NORMATIVOS ÀS PRÁTICAS VIGENTES NAS  
ESCOLAS DE SÃO VICENTE**

Dissertação apresentada à Universidade Lusófona do Porto para obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação, especialidade em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores

**Orientação Científica: Professor Doutor Bartolomeu Varela**

**Coorientação: Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins**

**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DO PORTO  
FACULDADE DE PSICOLOGIA EDUCAÇÃO E DESPORTO  
PORTO2014**



In memoriam Pai, José Maria Pires,  
pela dicção das proposições mágicas, pelo amor paternal incondicional,  
irmão, Tomás Pires, pelo encorajamento e envolvimento no estudo

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus.

Ao Professor Doutor Bartolomeu Varela, orientador científico dessa Dissertação, manifesto a minha gratidão pela disponibilidade, pelo rigor crítico, pelo acompanhamento, pelas sugestões e pela confiança depositada em mim.

À Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins, coorientadora científica, pela forma excecional que vinha atendendo as minhas preocupações e a forma como coorientou o estudo e o curso do Mestrado em Ciências da Educação.

A todos os professores responsáveis pelos módulos do ano curricular em Supervisão Pedagógica e Administração Educativa por terem contribuído no desenvolvimento da dissertação.

À Universidade Lusófona do Porto por ter promovido o Mestrado em Ciências da Educação.

À todas as colegas e a todos os colegas que frequentaram o curso de Pós-graduação em Supervisão Pedagógica e Administração Educativa.

A todos os docentes avaliados e avaliadores de São Vicente que participam deste estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram com palavras de carinho, incentivo e com esclarecimentos necessários para a realização dessa pesquisa.

## **RESUMO**

O presente estudo focaliza a Avaliação de Desempenho de professores do ensino não superior, em Cabo Verde, mais concretamente na ilha de São Vicente.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a Avaliação de Desempenho de professores do ensino não superior, relacionando as normas instituídas pelo Ministério da Educação com as práticas nas escolas, numa perspetiva de desenvolvimento profissional docente. Tendo por base os normativos vigentes, foi realizada uma abordagem qualitativa de carácter exploratório descritiva, usando como instrumento de recolha de dados a entrevista.

Os sujeitos da pesquisa configuram dois grupos, o dos professores avaliados e o dos avaliadores, de modo a permitir uma análise comparativa, com base em categorias.

Como conclusões, os entrevistados consideram que a avaliação dos professores feita pela figura do avaliador nem sempre facilita o Desenvolvimento Profissional Docente e a melhoria das práticas nas escolas em São Vicente, não seguindo-as orientações dos Normativos Institucionais.

A Avaliação docente tem provocado descontentamento, apresentando vários constrangimentos internos e externos por causa de uma Política de avaliação docente com alguns constrangimentos, a necessitar de mais trabalho colaborativo e reflexão, em comunidade. É necessária uma cultura de Autoavaliação e de Avaliação Formativa Docente, de forma a aperfeiçoar competências profissionais docentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Desempenho Docente, Desenvolvimento Profissional, Avaliado, Avaliador, Supervisor, Carreira, Progressão, Promoção.

## **ABSTRACT**

This study is aimed at the Performance Evaluation of non-Higher education teachers in Cape Verde, more precisely on the island of São Vicente.

The general objective of this research is to analyse the Performance Evaluation of non-Higher education teachers, relating the norms established by the Ministry of Education with the school practices, in a perspective of professional teaching development. Taking into account the enforced legislation, a qualitative approach of descriptive exploratory type was undertaken, by using the interview as a data collection instrument.

The investigation subjects configure two groups, the evaluated teachers' one and the evaluators' one, in order to allow a comparative analysis, based in categories.

By way of general findings, the interviewed people consider that the teachers' evaluation done by the figure of the evaluator doesn't ease neither the Professional Teaching Development nor the improvement of the practices in the schools of S. Vicente, for not following the guidelines of the Institutional Policy.

Teaching evaluation has caused discontent, expressing several internal and external constraints, because of a teaching evaluation Policy which shows ongoing difficulties and needs more community reflexive and collaborative work. That is why a culture of self-evaluation and of Formative Teaching Evaluation is needed in order to improve professional teaching skills.

**KEY-WORDS:** Teacher Performance Evaluation, Professional Development, Valued, Valuer, Supervisor, Professional Career, Progression, Promotion.

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

ADD: Avaliação de Desempenho Docente

DP: Desenvolvimento profissional

ECD: Estatuto de Carreira Docente

LBS: Lei de Bases do Sistema Educativo

MEC: Ministério da Educação e Cultura

B.O: Boletim Oficial

EPD: Estatuto de Pessoal Docente

IGE: Inspeção Geral da Educação

art.: artigo

cit.: citado

coord: coordenação

e.g : por exemplo

et.al : e outros

sd: sem data

ed.: edição

fig.: figura

nº: número

p. : página

pp. : páginas

trad. tradução.

vol.: volume



## **INDICE**

### **LISTA DE QUADRO**

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABELA 1 - TAREFAS DO CICLO DE OBSERVAÇÃO .....</b>                            | <b>33</b> |
| <b>TABELA 2 – DIMENSÃO DIFERENCIADORA DA SUPERVISÃO E DA AVALIAÇÃO .....</b>      | <b>34</b> |
| <b>TABELA 3- DEVERES DO AVALIADOR PARA COM O AVALIADO.....</b>                    | <b>40</b> |
| <b>TABELA 4 – DEVERES DO AVALIADO PARA COM O AVALIADOR .....</b>                  | <b>42</b> |
| <b>TABELA 5 – NÚMERO DE PROMOÇÃO DOCENTE NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS .....</b>          | <b>53</b> |
| <b>TABELA 6 – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS DOS DOCENTES AVALIADOS .....</b>           | <b>65</b> |
| <b>TABELA 7 – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS DOS DOCENTES AVALIADORES.....</b>          | <b>66</b> |
| <b>TABELA 8 – GRELHA DE ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO SUMATIVA DOCENTE .....</b> | <b>90</b> |

## INTRODUÇÃO

É comum, nos ambientes educativos, ouvir-se os docentes dos Subsistemas da Educação não Superior e noutros ambientes da vida social em Cabo Verde a questionar-se sobre o não reconhecimento do desempenho docente quando são submetidos à Avaliação de Desempenho, por parte dos Avaliadores Educativos, como também a morosidade das Progressões e Promoções na Carreira Docente, concebendo, assim, obstáculos no Desenvolvimento Profissional.

A Avaliação de Desempenho Docente do ensino não superior é uma área que carece de conhecimentos produzidos e o mundo da Educação de hoje exige conhecimento e reconhecimento à volta da mesma por parte dos Supervisores da Educação, tendo em conta que o impacto dessa área crítica das Ciências da Educação reflete-se na autoestima do docente, consequentemente, na vida profissional.

A conjuntura económica do mundo de hoje permite que a vertente Avaliação de Desempenho coloque o avaliado, o avaliador e o Ministério da Educação em Cabo Verde perante desafios, não só pela sua complexidade, como também pela forma como é encarada pelos Avaliadores da Educação.

Enquanto regulação, é uma avaliação com o objetivo de corrigir ou de ajustar o funcionamento do sistema ou de uma determinada parte do sistema, de modo a melhorar.

A Avaliação do Desempenho dos professores “é um assunto recorrente que interessa à maioria das pessoas, com ligações diretas ou indiretas aos problemas da Educação, ansiosas por ver nos seus resultados práticos a prova de uma visão apriorística de incompetência, desinteresse, desleixo e absentismo da maioria dos docentes” Azevedo (2001, cit. por Ferreira, 2006, p. 12).

O avaliado tem o direito a que a Avaliação contribua para o Desenvolvimento Profissional e que lhe seja garantido instrumentos/processos e as condições necessárias ao seu desempenho, de acordo com os objetivos individuais e coletivos decretados juridicamente no Estatuto de Carreira Docente e na Lei de Bases do Sistema Educativo Cabo-verdiano.

Assim, a problemática do “Regime de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional do Pessoal Docente do Ensino não Superior”, deveria ser uma preocupação não só do avaliado/docente como também dos Órgãos Intermédios e do Ministério da Educação e Desporto.

O interesse pela investigação adveio do facto de no futuro poder-se-á vir a trabalhar ou a assumir um cargo e função dentro da Educação que se colocaria em situações de Avaliação de Desempenho Docente dentro da organização escolar.

“O tema seleccionado deve referir-se a um assunto pertinente, ou seja, atual, de interesse geral, de acordo com o tempo e o espaço em causa e relativo ao quotidiano, bem como evitar assuntos fáceis e com pouco interesse. [...] O investigador não deve utilizar temas sobrepostos de trabalhos inovadores e recentes, e também não deve abordar um tema demasiado explícito, evitando assim temas saturados (Sousa & Batista, 2011,p.19).”

A ocorrência da Avaliação de Desempenho e Profissionalidade Docente em Cabo Verde parece ser preocupante, na medida em que a Avaliação é um instrumento que permite dar e receber informações de um processo que permite a Progressão e Promoção na Carreira Docente, consequentemente o Desenvolvimento Profissional.

Se o supervisor/avaliador não tiver conhecimento científico básico/formação nas áreas das Ciências da Educação, não terá capacidade, instrumentos, argumentos para que esse processo decorra de forma transparente. Nessa área da Educação, isto pode constituir uma das causas da estagnação na Carreira Docente e profissionalizante.

O Modelo de Avaliação tem sido alvo de contestação e de questionamento por parte da classe docente, visto que este carece de mudança, nomeadamente no que diz respeito aos indicadores que constam deste modelo. Ainda, uma outra questão decorrente do processo de Avaliação de Desempenho diz respeito ao papel a desempenhar pelo supervisor/ avaliador, protagonista sobre quem recai a responsabilidade de analisar, conhecer e ajuizar o desempenho do professor, cuja ação agrega quer as expectativas e os receios dos atores educativos do ensino na sua prática supervisiva. (Da Silva, 2009)

Em Cabo Verde contestam o tratamento burocrático dado a avaliação docente por parte dos pares da mesma escola, dos órgãos intermédios e externos à escola, sem formação especializada, sem perfil adequado e não atenção dispensada à dimensão social, profissional e ética e do processo ensino aprendizagem nesses Subsistemas da Educação em Cabo Verde.

A Progressão na Carreira Docente veio a criar obstáculos porque o acesso ao escalão posterior é só para os docentes com classificações mais elevadas, limitando, assim, o número de docentes em Progressão, consequência do desconhecimento dos processos e dos procedimentos utilizados no decorrer de Avaliação, por parte dos órgãos da supervisão.

Nesta linha de ideias, convém que o supervisor avaliador compreenda que lugar cabe à Supervisão Pedagógica e Administrativa no sistema de Avaliação, enquanto entidade mediadora, de modo a permitir o Desenvolvimento Profissional.

Assim, a supervisão da avaliação dos professores deve ser expressa como um princípio de justiça, dado que dela se pretende fazer depender a separação dos professores responsáveis e dedicados de outros professores menos aplicados profissionalmente, com efeitos de bonificação salarial, de carreira e de estatuto, sendo certo que os comportamentos dos professores são diferenciados e heterogêneos e que o nível do trabalho realizado é efetivamente distinto, esta linha de argumentação faz habitualmente economia dos critérios e processos de Avaliação Docente, reduzindo ao mínimo os intervenientes e intrínseca participação no processo, que permitem assegurar a aplicação de supostos critérios efetivos de justiça nos princípios valorativos do mérito (Ferreira,2006).

A avaliação dos professores consiste numa condição indispensável para a modernização da Administração Pública Educativa, introduzindo nas organizações educacionais critérios de competitividade interna, essenciais a um desempenho adequado, ao ajustamento da oferta educativa e à procura dos seus consumidores. De acordo com esta ideologia, marcadamente Taylorista e, por isso pouco inovadora, as escolas devem ser consideradas como se fossem empresas, os professores como trabalhadores empresariais e os alunos e respetivas famílias como clientes e consumidores de bens educativos. A avaliação consistirá apenas numa forma de regular o sistema, racionalizar os seus meios e otimizar os resultados finais para efeitos de rankings nacionais e internacionais. Neste caso, sugere-se a intervenção de agentes externos à comunidade escolar de forma a garantir uma pretensa uniformidade de critérios, a objetividade e isenção do sistema. (*Ibidem*)

Perante esta problemática definimos a nossa Pergunta de Partida:

- **Até que ponto a implementação da Avaliação de Desempenho do pessoal docente do ensino não superior tem contribuído para o Desenvolvimento Profissional em Cabo Verde?**

E como objetivo geral analisar a Avaliação de Desempenho de professores do ensino não superior, relacionando as normas instituídas pelo Ministério da Educação e Desporto com as práticas nas escolas, numa perspetiva de desenvolvimento profissional docente.

Escolhemos para o nosso estudo seguir uma metodologia de abordagem qualitativa por considerarmos a mais adequada para atingir o objetivo geral traçado no estudo. O método e técnica de investigação que serviram de suporte à recolha da informação foram o inquérito

por entrevista e análise documental. Elaboramos o guião da entrevista e aplicamo-lo aos professores avaliadores e aos professores avaliados das instituições educativas do ensino não superior em São Vicente. Fizemos a seleção da população alvo do nosso estudo, trabalhando com seis (6) docentes avaliados e sete (7) docentes avaliadores internos e externos à escola.

Em termos de análise documental, fizemos análise do Modelo de Avaliação de Desempenho Docente vigente em Cabo Verde e uma Ficha Grelha de Observação de Aula.

O nosso trabalho está estruturado em duas partes. A primeira parte contém dois capítulos, da qual apresentamos a fundamentação teórica, indispensável para o enquadramento e problematização do nosso estudo. Na segunda parte distinguem-se dois capítulos. Conta, nesta parte, o trabalho empírico do qual descrevemos e justificamos a metodologia utilizada na investigação.

No primeiro capítulo, apresentamos o conceito de Avaliação de Desempenho segundo o ponto de vista de alguns autores, as práticas de avaliação em Instituições Educativas e com que finalidades essas são postas na prática, em que princípios baseiam a prática de avaliação nos subsistemas da Educação e os referenciais que assentam Avaliação de Desempenho nessas instituições. Ainda, elucidamos os instrumentos ao serviço de avaliação e a relevância da supervisão no processo de Avaliação de Desempenho Docente, evidenciando o conceito de supervisão, o papel do supervisor no processo de Avaliação de Desempenho Docente.

No segundo capítulo, apresentamos a docência e a trajetória do Desenvolvimento Profissional, a relação entre as duas partes como também a definição do conceito de Desenvolvimento Profissional do ponto de vista de alguns teóricos das Ciências da Educação, evidenciando a pertinência desses teóricos na defesa da valorização do trabalho árduo do docente no exercício das suas funções.

Debruçamos sobre as políticas de avaliação de desempenho docente em Cabo Verde fazendo uma leitura dos Normativos/Legislação em termos das Políticas de Avaliação de Desempenho Docente decretadas em Cabo Verde.

No terceiro capítulo, abordamos a problemática do nosso estudo e explicitamos a metodologia a ser seguida: a pergunta de partida, os objetivos, as estratégias metodológicas e a justificação da escolha dos instrumentos de recolha dos dados, o inquérito por entrevista e análise documental. Contextualizamos o estudo e anunciamos a população estudada.

No quarto capítulo, apresentamos a interpretação dos dados do estudo. Enunciamos e analisámos os resultados das entrevistas, procuramos confrontar as respostas e as representações dos docentes avaliados e dos docentes avaliadores, como também a

triangulação desses dados. Apresentamos a análise do Modelo de Avaliação de Desempenho Docente e da Ficha Grelha de Observação de Aula em vigor na ilha de São Vicente.

Para finalizar, apresentamos as conclusões do nosso estudo, refletindo sobre a Política de Avaliação de Desempenho em São Vicente, os obstáculos, as repercussões no Desenvolvimento Profissional Docente.

## **PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **CAPITULO I - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE**

### **1. DEFINIÇÃO DO CONCEITO**

A polissemia do conceito de avaliação é consequência de um processo de desenvolvimento, de construção e reconstrução de várias influências e visões da realidade, configurando diversos paradigmas. Assim, o paradigma positivista considera a realidade única, objetiva, e fragmentada em factos passíveis de serem estudados e explicados, encarando a avaliação como neutra, objetiva e imparcial. Já o paradigma construtivista pressupõe a existência de múltiplas realidades, onde se assume a subjetividade e procura a compreensão e a reconstrução de alguns dos seus sentidos, sendo o avaliador considerado parcial por interagir com o objeto avaliado (Chagas, 2010).

A propósito da evolução do conceito de avaliação, Góis e Gonçalves (2003,pp.10-11) enumeram “quatro gerações de avaliação”: na primeira geração, enfatiza-se a medição, entendendo-se os conceitos de avaliar e de medir como sinónimos; na segunda, a centralidade da medição dá lugar à avaliação centrada nos objetivos, com descrição de pontos fortes e fracos do que é avaliado; na terceira, o ato de avaliar tem como finalidade emitir um juízo de valor e, finalmente, na quarta geração, enquadrada no paradigma construtivista, procura-se o enquadramento da avaliação no próprio processo de ensino e aprendizagem.

A avaliação na área da educação nos últimos anos, passou “a abranger todo o universo escolar: além dos alunos, de que tradicionalmente já se ocupava, passou a dizer respeito ao desempenho dos professores, à eficácia do ensino, às instituições, ao currículo e ao próprio sistema educativo” (Fernandes (1998,pp.7-8)). No mesmo sentido, Juste e Aragon (1992, p. 43) referem:

“Estamos propondo a necessidade de alargar a avaliação, para além do aluno, aos professores, aos programas, ao próprio material, às aulas e, porque não, à escola como unidade, na medida em que a sua vida unitária pode ser um elemento reforçante – multiplicador ou inibidor – dos comportamentos atitudes e desejos optimizadores de cada um dos seus elementos”.

A Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente é feita nas escolas cabo-verdianas, concretamente nos estabelecimentos da Educação, Educação Pré-escolar, Ensino Básico,



Secundário, Educação e Formação de Adultos. Está plasmada numa política educativa que segue objetivos nacionais, pressupondo a elaboração de um trabalho de materialização transparente e sólido, de forma a não se tornar duvidoso a eficiência e a eficácia da política educativa consagrada nas Leis de Bases do Sistema Educativo e a sua prossecução de forma permanente, contínua nas referidas instituições educativas em Cabo Verde.

Não se pode falar de Avaliação de Desempenho Docente sem se referir a Avaliação Interna e Avaliação Externa das Instituições Escolares.

A Avaliação Interna deve resultar de um claro investimento que possibilite um processo avaliativo participado e sistemático e que promova e incentive um debate abrangente e aglutinador em torno das realidades constatadas, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento da Educação Escolar. Para avaliar, será necessário construir um referencial de avaliação, com a definição dos referentes e dos critérios transparentes de avaliação e, então, produzir os instrumentos, após a explicitação dos indicadores e dos itens que constam no modelo de avaliação (Dos Santos, 2009).

A Avaliação Externa é imprescindível, em qualquer Instituição Educativa, pelo facto de a avaliação tomar a escola como um todo complexo:

“proporcionando uma análise multidimensional, contemplando as diversas áreas de gestão pedagógica e de administração (organização e gestão escolar, clima relacional, participativo e de liderança; processo de ensino e de aprendizagem, enquadramento sociofamiliar e a avaliação dos resultados de desempenho dos alunos) reportando-se aos vários níveis de ensino não superior. Todavia, reconhece-se uma centralidade exagerada ao nível do sucesso e desempenho dos alunos para a consideração da avaliação dos resultados.” (*Idem*, p.34)

Numa prática de ADD, dever-se-ia desenvolver de forma sistemática a Autoavaliação, perspetivando-a como modalidade de Avaliação Interna à Escola. Segundo Meuret (2002, cit. por De Jesus, 2009, p.48) só existe Autoavaliação, quando um grupo interno de atores avalia outro grupo interno de atores, envolvendo a generalidade dos elementos da comunidade educativa.

“O regime da avaliação do próprio professor avaliado na sua Autoavaliação obriga à devolução da avaliação ao professor, juntando a função formativa à tradicional função sumativa, primeiro da classificação e, depois, da avaliação do desempenho. A avaliação formativa procede á recolha de dados e de feedback de determinação de informação para a revisão do processo de desenvolvimento da docência com vista a melhoria. [...] A avaliação sumativa procede à valoração do mérito e do valor do processo de desenvolvimento da docência com vista à classificação e progressão na carreira. Essas duas dimensões da avaliação do desempenho comportam uma tensão no seu seio entre desenvolvimento profissional e prestação de contas, controlo profissional e controlo burocrático” (Formosinho et. al., 2010, p.110).

Em qualquer instituição, a Avaliação é um direito que exige uma maior transparência e responsabilização entre o avaliado e o avaliador. Para isso, essa prática deveria seguir um ritual de caráter obrigatório, no seio da ADD, em benefício da Instituição e dos outros intervenientes.

Um dos grandes especialistas da matéria, Hadji (1994, cit. por Brilhante 2012, p.31) afirma, a propósito da questão o que é avaliar? “Que a resposta será sempre inacabada e inexata. Isto porque não encerra uma só interpretação.”

Serpa (2010, cit. por Brilhante, 2012,p.32), do levantamento que faz sobre os sentidos que a avaliação pode ter, conclui que são inúmeros os autores que apontam a emissão do juízo de valor como um dos seus elementos essenciais. Por exemplo, vê a avaliação como um processo de recolha de informação que é comparada com um conjunto de critérios ou padrões, terminando na formulação de juízos de valor. Nesta linha de pensamento, define avaliação como “um processo através do qual se delimitam, obtém e fornecem informações úteis que permitam julgar decisões possíveis.

Avaliar significa “examinar o grau de adequação entre um conjunto de informações e um conjunto de critérios adequados ao objetivo fixado, com vista a tomar uma decisão. Assim sendo, a Avaliação termina na formulação do juízo de valor ou mérito, antecedendo a tomada de decisão.

Neste cenário, avaliar é também uma forma de aprender com o outro, visto que é uma atuação tão influente como qualquer outra no Processo Ensino Aprendizagem. Se a mesma tem a função de recolher informação e tratá-la, torna-se urgente criar instrumentos para a recolha e tratamento, e esses têm de estar de acordo com o estipulado na lei. Na lógica desses autores, a Avaliação permite obter informação relevante, válida e fiável e devem seguir um conjunto de critérios preestabelecidos dentro da organização.

É de realçar as vantagens que a Avaliação Formativa traz para as Instituições Educativas permitindo ao docente autoavaliar, autocorrigir, questionando o próprio desempenho e num ambiente de aprendizagem.

Neste panorama, Ferreira (2006), explicita o seguinte:

“Em rigor, deve entender-se que avaliar com intenção formativa não é o mesmo que medir ou qualificar, nem mesmo corrigir. Avaliar não é, tão pouco, classificar, nem examinar, nem aplicar testes. Paradoxalmente a avaliação tem a ver com atividades de qualificar, medir, corrigir, classificar, certificar, examinar, testar mas não se confunde com elas. Partilham um campo semântico mas diferenciam-se pelos recursos que utilizam e os usos e fins que servem. São atividades que desempenham um papel funcional e instrumental. Com estas atividades artificiais não se aprende. Em relação a elas, a avaliação transcende-as. É onde elas

não chegam que começa, exatamente, a avaliação educativa. Para que ocorra é necessária a presença de sujeitos” (p.27).

Pacheco (2011,p.5) reforça essa ideia de que a Avaliação consiste “sempre na determinação dos méritos e dos defeitos. Às vezes é muito mais, mas a sua função essencial é a de estabelecer o mérito de algo. Essa é a sua primeira finalidade e, conseqüentemente, exige do avaliador uma tomada de posição.”

O mesmo autor sustenta de que enquanto processo de decisão, implica um juízo valorativo, “a Avaliação Institucional pode desempenhar diferentes dimensões, sobretudo se for bem clarificado o juízo de valor entre um referido, o que é constatado, o que serve para ajuizar sobre um desempenho, uma representação dos factos e um referente, o que serve de norma e critério, o ideal, o modelo, o correto (*Idem*,p.6).

A Avaliação tem a pretensão de apreender da realidade algo que possa transcrever para uma medida, uma descrição, uma representação dessa realidade. “A objetividade na avaliação não se consegue com medidas rígidas, mas antes com aproximações qualitativas e progressivas (...) Há na avaliação um conjunto de subjetividades que lhe são intrínsecas e naturais” (Ferreira, 2006,p.22).

Por conseguinte, quando se referir à avaliação aplicada ao desempenho dos professores, em toda a sua amplitude de tarefas, deve-se entender o conceito como um parecer, através do qual, nós manifestamos sobre uma determinada realidade (*Idem*,p.23).

Da Silva (2001,p.123) reforça a ideia de que “as diversas opções metodológicas que se colocam na avaliação de desempenho derivam de diferentes concepções teóricas que suportam os modelos de avaliação de desempenho, pelo que a metodologia aplicada decorre das finalidades da avaliação. Para avaliar devem conhecer e entender a relação entre os modelos de Avaliação de Desempenho dos professores e a forma como estes perspetivam o desenvolvimento profissional.”

Há muito tempo que o modelo ADD foi implementado em Cabo Verde e o Ministério da Educação e Desporto deveria preocupar-se com as expectativas dos docentes e dos avaliadores perante esse modelo e definir uma política para a Avaliação de Desempenho, de forma promover e valorizar o desenvolvimento profissional dos professores. Conseqüentemente, incrementar a melhoria das aprendizagens e sucesso dos alunos, garantindo o nível de qualidade, isto é, desenvolver na sua política, de forma sistematicamente, Formação Contínua que lhes permitam desenvolver profissionalmente.

## 2. AS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO EM INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS

A evolução no mundo de trabalho refere-se a um contexto dinâmico e mutável, ocupado por instituições sociais necessárias a melhor condição de vida do indivíduo. “ O indivíduo nasce, cresce, desenvolve-se, amadurece e morre na dependência das instituições sociais. Toda a instituição deve ser entendida como um sistema, que se entende como um composto de partes interligadas e interdependentes que compõem um todo, e este é influenciado pelo meio circundante.

As instituições de uma forma geral estão passando por um período de necessárias inovações e adaptações, para sua manutenção num mercado competitivo que cada dia apresenta uma novidade. São elas, as pessoas, que realizam, desenvolvem e inovamos processos dentro das instituições, para permitir a sobrevivência da mesma. [...] Porém a participação destas está na relação direta da percepção da importância do seu trabalho e do reconhecimento que a elas é relevado. As pessoas só se permitem doar, à medida que se sentem seguros e a valorizados no desenvolvimento do seu trabalho. Uma das maiores dificuldades dentro das instituições é comprometimento de seus colaboradores. Sugere-se a busca então, por indicadores de resultados sobre o comprometimento do indivíduo com a instituição. Um desses indicadores são a motivação e o *feedback*” (kruger, 2006).

No dizer da autora, a avaliação faculta benefícios para as instituições educativas e para os docentes, mas para isso precisa atender a alguns pontos, a saber (*Idem*, p.50):

- Os objetivos institucionais e individuais deverão direcionar, nortear o desempenho;
- A Avaliação deve ser aplicada objetivando um melhor desempenho individual e institucional;
- Deve haver um sentimento de credibilidade, equidade e não tendencioso, por parte dos colaboradores, a respeito da avaliação;
- O processo avaliativo deverá ser apresentado para todas as pessoas da instituição da instituição, para ser compreendida, entendida, assimilada em todas as etapas. Ser identificada a sua finalidade perante todos os participantes da avaliação;
- Os resultados deverão ser apresentados aos colaboradores, como fonte de feedback (retroalimentação), os colaboradores, nem sempre, têm a mesma percepção do seu trabalho quando sua chefia;

- O processo avaliativo deve trazer aumento de resultados ao colaborador na instituição, por meio de uma maior eficácia e eficiência.

Na Avaliação, há que associar dois procedimentos: a de controlo administrativo e de prestação de contas, centrada nos resultados e, portanto, de pendor mais sumativo e outra, da melhoria, de pendor mais formativo e que atende ao processo de aprendizagem institucional, aos caminhos a seguir. Para prestar contas pode suscitar dinâmicas de melhoria e, por sua vez, a avaliação numa lógica de melhoria pode constituir uma base para prestação de contas. Com a Avaliação Integrada, a IGE “assumiu que toda a avaliação é um processo formativo, social e político, e que, portanto, a prestação de contas é inerente a este processo, abrangendo avaliadores e avaliados” (Clímaco, 2002, p. 46).

No Decreto – Lei nº 36/96 de 23 de setembro, relata que a dinâmica do processo de reforma educativa, segundo as exigências do mundo de hoje, são feitas nos estabelecimentos de ensino de Cabo Verde de acordo com metas e objetivos cada vez mais ambiciosos, requerendo uma dinâmica mais eficiente da Inspeção Geral da Educação para dar respostas aos novos desafios.

Neste âmbito, o artigo 7º (Direitos), propõe um conjunto de deveres que a IGE tem de pôr na prática sempre que necessário para o desempenho da sua função, para além de outros previstos na lei geral. Ei-los:

- Ter acesso aos estabelecimentos de ensino público e privado, aos serviços centrais e desconcentrados, objeto de intervenção da Inspeção da Educação;
- Utilizar, junto dos estabelecimentos do ensino, objeto de intervenção, instalações adequadas ao serviço das suas funções em condições de dignidade e eficácia;
- Proceder ao exame de quaisquer elementos em poder de professores, coordenadores, gestores, serviços centrais e desconcentrados ou estabelecimentos de ensino, objeto da intervenção da Inspeção da Educação, quando se mostrem indispensáveis ao exercício das respetivas funções;
- Usar um cartão de identificação especial de modelo de aprovar pelo membro do Governo responsável pela área da Educação

Ainda, neste mesmo Decreto-Lei, consta um conjunto de deveres gerais inerentes ao exercício da Função Pública, artigo 8º (Deveres).

- Ser discreto nos serviços de que estiver encarregado;

- Ter conduta social compatível com as funções que desempenha;
- Guardar sigilo absoluto em todos os assuntos de que tiver conhecimento no exercício ou por causa de exercício das suas funções;
- Zelar pela condição das leis, orientações técnicas e metodológicas que possam contribuir para a melhoria do Desempenho das professores e dos estabelecimentos do ensino, nomeadamente na promoção da qualidade do ensino e racionalização da gestão e planificação escola.

Esses resultados da prestação de contas devem ser alcançados no mundo da Educação pela instituição e pelos docentes, colaborando com a organização escola, como está estipulado na Lei de Base do Sistema Educativo e no Estatuto de Carreira Docente vigente.

De acordo com Tahim (2011,p.22), no foco da Avaliação Institucional observamos que a avaliação leva à tomada de consciência sobre a instituição, tendo por objetivo melhorar a organização enquanto Instituição. A partir desta perspetiva, podemos entender a Avaliação como grande alternativa para repensar as instituições educativas da atualidade. Salienta que a avaliação Institucional instala a reflexão e o questionamento, levando à produção de sentidos.

A gestão do Desempenho tem em vista proporcionar condições para que as atividades elaboradas pelos colaboradores e os seus resultados possam contribuir, efetivamente, para a certificação dos objetivos da organização na Instituição educativa (Caetano, 2008).

Quando relacionado à percepção do significado da palavra Desempenho podemos percebê-la dentro do empenho dispensado ao desenvolvimento de alguma atividade proposta e a busca do seu alcance em plenitude de concretização.

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas em qualquer instituição, traduzindo numa análise sistemática do Desempenho do profissional em colocação das atividades realizadas por este, das metas propostas, dos resultados percebidos e do potencial de desenvolvimento e resolução de problemas. Esta avaliação tem como objetivo contribuir para que se possibilite o Desenvolvimento Profissional das pessoas envolvidas na instituição.

Nos últimos anos, a relevância da Avaliação Institucional vem conquistando espaço institucional, suscitando discussões de extrema importância no processo da melhoria da escola.

Nos últimos tempos, a Avaliação adquiriu dimensões relevantes na agenda política dos governos, organismos e agências dedicadas à estruturação e à gestão do setor público e,

particularmente, da Educação, ou seja, a Avaliação passou-se a ser um mecanismo decisório das políticas educativas públicas da Educação, contribuindo para as transformações de estruturas já consolidadas (Grochoska, 2008).

Em Cabo Verde, a atribuição da classificação negativa terá os efeitos previstos na lei geral, designadamente, no Estatuto dos Agentes da Administração Pública.

A atribuição de classificação negativa determina a suspensão na contagem do tempo de serviço, relativo ao período a que a Avaliação de Desempenho se reporta. A atribuição de duas classificações negativas é condição suficiente para instauração de processo disciplinar, por incompetência profissional (Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Serie).

Enquanto resultado, os supervisores/avaliadores têm de apresentar os dados informativos necessários para a perceção das oportunidades suscetíveis a melhoramento e para a elaboração de um plano de ações na instituição, desde a geral da organização, até a área de interesse e/ou individual.

Entendendo a Educação como um processo de mudança e crescimento do profissional/docente, tem-se, atualmente, um novo entendimento de Avaliação. Esta é vista numa perspetiva de associação de dispositivos de apoio às dificuldades, ou seja, a avaliação tem um impacto significativo na aprendizagem, passando a ser reconhecida como um instrumento educativo por excelência, pedagógico e de orientação e não um simples instrumento de classificação e seriação do avaliado. (*Idem*,p.23)

A Avaliação de Desempenho de Professores é uma temática altamente controversa, tendo em conta que os autores divergem bastante quanto aos seus fundamentos teóricos e quanto à metodologia a ser usada. Há divergência, inclusive, quanto aos possíveis benefícios da utilização da avaliação de desempenho. A complexidade do problema parece residir não somente na acuidade de quem avalia ou na qualidade do instrumento utilizado, mas também na atitude ou tipo de estrutura percetiva de quem recebe o *feedback* sobre seu desempenho, o que pode resultar em resultados positivos ou negativos. (*Ibidem*)

A Avaliação tem que se relacionar intimamente com a autonomia, com a reflexão, com a aprendizagem permanente e, por fim, o professor tem que estar recetivo à mudança visando o seu aperfeiçoamento profissional (Day,1999).

Méndez (2002, p.15) concorda com esta noção de avaliação formativa e explícita da seguinte forma:

“A Avaliação de qualquer agente envolvido no processo educativo, seja professor ou aluno, deve ter sempre este caráter preparatório, reflexivo e participado. Deve ser um ato de compromisso negociado, nunca imposto, nem com uma marca deliberadamente punitiva. Reconhece, no processo avaliativo, todo um conjunto de tensões, anseios, angústias e polémicas difíceis de gerir. Por isso mesmo, julga essencial criar um esquema conceptual e operatório rigoroso que forneça um conjunto de instrumentos, critérios e práticas avaliativas negociadas e aceites por todos os agentes com uma dupla finalidade: formativa e consequente”.

A Avaliação, neste horizonte, é encarada como um julgamento dos comportamentos. Emite-se um juízo sobre as práticas e sobre os produtos com o auxílio de instrumentos rigorosos e corretos, elaborados por especialistas. No seu entender, não é necessário explicitar o processo, parâmetros, instrumentos e critérios porque estes foram debatidos, negociados e aceites por avaliadores e avaliados.

O Supervisor Avaliador não é apenas um observador que regista e descreve, nem um prescritor que determina e destina. Deve ser, acima de tudo, um mediador que estabelece a relação entre um ideal e uma situação concreta. Para funcionar, este tipo de avaliação, tem a necessidade de organização de critérios claros, mas maleáveis e instrumentos rigorosos, mas abrangentes, inscritos em grelhas de referência que permitam uma leitura ajustada da realidade segundo os parâmetros predefinidos na Avaliação de Desempenho Docente. Estas duas dimensões da Avaliação de Desempenho comportam uma tensão no seio do avaliado e o avaliador pois este nem sempre é para o Desenvolvimento Profissional mas sim para a prestação de contas, controlo profissional e controlo burocrático. (Ramalho, 2012)

A perspetiva formativa de Avaliação do Desempenho é travada pela sua dimensão sumativa, pela acentuação dos papéis de Inspeção e controlo, pela definição prévia e a imposição e pelo seu prolongamento numa lógica de seleção, recompensa ou castiga com impacto no desenvolvimento na Carreira Profissional.

A Avaliação Formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à Carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho e certificar a qualidade de ensino.

A associação entre a Supervisão e a função certificadora da Avaliação do Desempenho Docente acarreta alguma suspeita sobre a primeira, pois a segunda conduz a uma classificação dos professores com incidência na Progressão na Carreira e aparece muito associada à



maximização dos resultados ou dos produtos, a avaliação sumativa (Formosinho, Machado & Oliveira-Formosinho, 2010).

### **3. OS PRINCÍPIOS, FINALIDADES E REFERENCIAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Cada vez mais, a escola é perspectivada a partir de olhares que a tornam num espaço de avaliação, sobretudo de resultados que obedecem a um jogo, cujas regras são estabelecidas, de modo explícito ou implícito, por todos quantos nele participam ativamente. A Avaliação do professor está necessariamente ligada à profissionalidade docente, sobretudo se por profissionalidade entendermos a capacidade que o professor tem de reconstruir os seus percursos de formação em função das exigências que lhe são colocadas em diversos contextos. Neste caso, a avaliação é uma etapa das inúmeras que o professor tem ao longo da sua progressão, associando-se à formação contínua (Pacheco, 2011).

Assim, a este propósito, Varela (2013 a, p. 134) refere que a “avaliação é uma função inerente a qualquer sistema de organização social, que estabelece objetivos e metas a atingir. Assim, pela avaliação importa aferir se a operação planeada está a decorrer como previsto e se os objetivos e metas da organização são, de facto, os pretendidos ou fixados”. Mas, estes propósitos só alcançar-se-ão, através da existência, no seio das escolas, de documentos de gestão pedagógica criativos, que sejam guias de referência na formação dos alunos e instrumento para a reflexão e renovação pedagógica da prática docente. Abertos e dinâmicos, permitirão apropriações e adequações às realidades, que favoreçam o trabalho colaborativo entre os docentes e a comunidade educativa (Morais, 2009).

De acordo com Pacheco (2011), a Avaliação é transformada num ritual de cumprimento de deveres formais e o processo de avaliação do professor continua a dignificar, hoje em dia, como no tempo passado, a mera catalogação dos bons serviços. Trata-se de um processo que, muitas vezes, acentua o controlo administrativo em detrimento da melhoria profissional. Deve-se reduzir a Avaliação do professor a um relatório de Autoavaliação, com características de formação, permitindo entrar num ambiente de discurso reflexivo e especulativo sobre as

práticas docentes. A Avaliação do professor é, acima de tudo, uma avaliação pessoal e esta é um processo complexo que ocorre num contexto social complexo.

O Ministério em tutela, as escolas e os professores, os avaliadores e os avaliados têm de definir e levar em conta um conjunto de itens que facilitam o processo de Avaliação de Desempenho, recorrendo às formas e às estratégias mais adequadas na execução do sistema de avaliação.

Nas palavras de Fernandes (2008, p.25), a Avaliação de Desempenho deve seguir os seguintes parâmetros:

- O processo tem de ser transparente, prevendo a definição de critérios claros, simples e relevantes que contemplem as dimensões mais significativas e estruturantes das ações dos professores. Têm de ser construídos e debatidos por todos e serem do conhecimento de todos. As relações entre avaliadores e avaliados devem ser definidas e estabelecidas com clareza e obedecer a princípios claros.
- O processo de Avaliação deve estar associado à melhoria da qualidade do ensino e ao desenvolvimento profissional dos professores, particularmente no que se refere à sua competência, desempenho e eficácia.
- O processo de Avaliação tem de ser desenvolvido por pessoas credíveis e respeitadas pelos avaliados. Parece fundamental que os avaliadores possam exercer as suas funções num clima de clara aceitação e reconhecimento das suas competências que os avaliados tenham plena confiança nos avaliadores.
- Qualquer sistema de avaliação estará seguramente condenado ao fracasso se estiver inundado de listas infindáveis de objetivos, de competências, de indicadores, de descritores e de outras coisas do género que, por sua vez, dão origem a outras tantas grelhas ou listas de verificação que tornam inviável qualquer avaliação séria. A Avaliação tem de ser o mais simples possível, devendo basear-se em conceitos fortes e naquilo que é verdadeiramente estruturante e fundamental.

O processo de Avaliação de Desempenho é regulamentado de modo a que ao avaliado possam ser asseguradas as necessárias garantias de imparcialidade e justiça, nomeadamente as faculdades de interpor reclamações e recursos em caso de discordância com as avaliações feitas (Varela,2013b).

Nesta ótica, Machado (2008,p.487) acrescenta que Avaliação surge, assim, como um trabalho reflexivo e autorreflexivo, segundo um propósito de tornar os professores atores da construção de si, enquanto sujeitos em formação, dando sentido (s) às próprias mudanças constitutivas do desenvolvimento pessoal e profissional.

Freitas define Desenvolvimento Profissional como sendo:

“Um processo que procura o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores num clima organizativo e respeitoso, positivo e de apoio, que tem como última meta melhorar a aprendizagem dos alunos e a autorrenovação contínua e responsável dos educadores e das escolas.

[...] Inclui qualquer atividade ou processo que procura melhorar competências, atitudes, compreensão ou atuação em papéis atuais ou futuros” (Idem,p.452).

O avaliador das instituições educativas, por sua vez, deve ter uma visão humanista do papel do professor, “alguém que dirige/orienta o seu próprio Desenvolvimento Profissional em função do serviço da uma comunidade/um contexto que, por um lado, impulsionarão o desenvolvimento, criando necessidades através da prática, por outro, beneficiarão diretamente deste percurso de desenvolvimento, ao receberem uma ação enriquecida” pela reflexão feita ao longo do percurso da avaliação. (*Ibidem*)

Neste raciocínio, a autora realça a não profissionalização ou descaracterização da função docente, resultado da falta de reconhecimento social, da indefinição institucional e de alguma incapacidade de perceção da sua própria profissão como também os papéis tradicionais dos professores. Em muitos casos, são agentes passivos da reprodução social operada pela escola, têm tendência para a rotinas nas tarefas e pouca capacidade para reagir às pressões conservadoras das escolas impostas pela socialização.

Nesta linha de pensamento, Freitas (2008,p.452) enuncia um conjunto de proposições que o professor deve levar em conta profissionalmente.

- Analisar situações que lhes permitam compreender a complexidade do ato educativo, que os conduza a tomar decisões, a confirmar ou modificar atitudes e valores e a configurar a própria opção pedagógica;
- Desenvolver atitudes e competências para abordar todos os aspetos do seu trabalho de forma reflexiva, democrática e orientada para a resolução de problemas;
- O desenvolvimento progressivo das competências docentes a integrar no exercício da prática pedagógica;
- Ter o domínio de atitudes e competências imprescindíveis à otimização das suas capacidades docentes e das escolas. [...]

Isto espelha-se, assim, numa tensão entre aspectos ou momentos positivos da vivência da profissão e de problemas e constrangimentos que surgem no seio dos subsistemas da Educação, de modo marcante ao longo da mesma, variando de docente para docente, segundo o seu percurso pessoal e profissional, que tem que ser equacionado o Desenvolvimento Profissional dos docentes.

A manutenção de um bom ensino exige que os professores “revistam e revejam regularmente a forma como estão a aplicar os seus princípios de diferenciação, coerência, progressão, continuidade e equilíbrio, não só no quê e no como do seu ensino, mas também no porquê em termos dos seus propósitos morais centrais. (...) Que os professores abordem as questões da autoeficácia, da identidade, da realização profissional, do comprometimento e da inteligência emocional (...). Ser um profissional significa ter um comprometimento com a investigação para toda a vida. Existem razões positivas e negativas que fazem com que sejam necessário garantir que os professores tenham acesso a um conjunto de oportunidades de Desenvolvimento Profissional (...) tendo em conta as necessidades intelectuais, (...) assim como as necessidades organizacionais da escola” (Freitas,2008).

No entanto, segundo Formosinho et.al. (2010,p.80), os professores diferem uns dos outros no que respeita a capacidades, interesses, motivações, personalidade, disponibilidade e empenho, formação inicial, experiência profissional, ciclo de vida profissional, atualização e formação permanente.

Os mesmos autores asseguram de que:

[...] “todo o professor deve ser ator e educador moral e social, modelo cívico e servidor obediente, formulador do currículo a nível da sala e avaliador das experiências e dos processos de ensino aprendizagem, dinamizador de projetos e promotor de atividades extracurriculares, animador social e cultural e elo de ligação entre a escola e as famílias” (*Ibidem*).

Do ponto de vista de Moraes (2009,p.108), a preparação colaborativa dos processos de avaliação levaria à definição das várias vertentes que os constituem e permitiria a cada professor ter uma maior consciência do que lhe faltava saber e de que forma poderia contribuir para a melhoria dos saberes e das práticas inerentes ao seu grupo, proporcionando orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema do mérito e da excelência, pensando aqui não apenas no professor como unidade de intervenção mas sim em toda a escola, uma escola reconhecida pelo mérito e a excelência dos processos de ensino definidos de acordo com uma conceção de qualidade que se centra no desenvolvimento dos alunos.

Sem margem de dúvida que estaríamos perante uma escola com uma cultura de reflexão e de cuidado, de acolhimento dos alunos pelo incentivo à melhoria da prática pedagógica, da valorização e aperfeiçoamento individual, pela identificação das necessidades de formação contínua dos docentes e dos fatores que influenciam o rendimento profissional.

Com efeito, todo o trabalho do professor deve ser pensado tendo em conta a promoção e desenvolvimento de competências profissionais, levando a que se concentre toda a atenção e o esforço dos professores no seu Desempenho Profissional.

A Avaliação de Desempenho Docente adquire, ainda, na perspectiva Tyloriana, um importante contributo ao nível da orientação individual do professor (neste caso concreto), pelo que permitirá conhecer, numa primeira apreciação, os precedentes de cada docente, mas, também, fazer um acompanhamento do seu percurso em termos de consecução dos objetivos profissionais subsequentes, que fixa, em princípio, por mútuo acordo entre o avaliado e o avaliador. Portanto, a avaliação procura considerar cada professor no seu percurso individual de desenvolvimento e performance profissional (*Idem*,p.10).

A Avaliação não é isenta de sentidos políticos e de concepções de vida. Os diferentes modelos de avaliação baseiam-se em “epistemologias e referências éticas diversas. Portanto, correspondem a diferentes concepções de Educação e de Sociedade, estão inundadas de “ideologias, de interesses, nem sempre consensuais” (Dos Santos 2009,p.16), e de diferentes visões de futuro. Mediante tal situação, admite-se que a Avaliação da Educação é um campo de conflitos, tensões, disputas de espaço e de relações de poder.

A Avaliação vigente do desempenho dos professores em Cabo Verde é assegurada por um modelo de avaliação, com um conjunto de indicadores considerados mensuráveis, anexo na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) e no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho. A LBSE faz corresponder a Progressão na Carreira com a Avaliação de um conjunto de atividades desenvolvidas pelo professor na escola, individualmente ou em grupo, seja no plano da Educação ou do Ensino, prestação de serviços à comunidade, qualificações profissionais, pedagógicas.

A Avaliação Docente suscita controvérsias mobilizando vários argumentos. Uns defendem-na em nome do princípio de prestação de contas dos serviços públicos e do controlo social sobre a Administração Pública Educativa e os seus agentes. Esses argumentos têm, frequentemente, proveniência distinta e objetivos diferenciados.

É necessário verificar essa proveniência, antes de discutir o sentido e substância da avaliação dos professores que está contido na proposta de quem a pretende promover. Assim,

em primeiro lugar, a defesa da avaliação dos professores é, frequentemente, usada em nome da qualidade do ensino prestado pelos docentes, como premissa da substancial melhoria das aprendizagens escolares dos alunos. Esta tese baseia-se na constatação de que diferentes estilos e modelos de ensino estão, muitas vezes, associadas a distintas qualidades pedagógicas e à diferenciação de comportamentos profissionais dos professores, nomeadamente no empenho, na preparação académica e pedagógica, no envolvimento e na competência profissional. Esta linha de pensamento dá por adquirido que as aprendizagens resultam diretamente da qualidade de ensino (Méndez, 2002).

Alguns estudos consideram que esta realidade ainda não foi integralmente provada que a avaliação dos professores é um contributo sério para a melhoria da prática profissional docente. Também, segundo o mesmo autor, não é um facto linear e irrefutável, pelo menos conforme os moldes mais comuns que impõem os juízos externos ao processo (Ferreira, 2006).

A Avaliação de Desempenho dos professores deve ser feita baseando no princípio de justiça, tendo em conta que os órgãos de supervisão da avaliação têm a função de a fazer no sentido fazer a separação dos professores responsáveis e dedicados de outros professores menos aplicados profissionalmente, com efeitos de bonificá-los através da Promoção e Progressão na Carreira, de acordo o ditado no Estatuto de Carreira Docente e na LBSE.

Sendo certo de que os comportamentos dos professores são diferenciados e heterogéneos e que o nível do trabalho realizado é efetivamente distinto, esta linha de argumentação faz habitualmente economia dos critérios e processos de Avaliação Docente, reduzindo ao mínimo os intervenientes e intrínseca participação no processo, que permitem assegurar a aplicação de supostos critérios efetivos de justiça nos princípios valorativos do mérito e também do inverso com a componente punitiva. Esses critérios estão muito longe de poderem ser definidos de modo incontroverso e de proporcionarem uma base efetiva que garanta a justiça profissional. A contextualização da prática docente é uma condição que nunca deve ser esquecida.

A Avaliação dos professores consiste numa condição indispensável para a modernização da Administração Pública Educativa, introduzindo nas organizações educacionais critérios de competitividade interna, essenciais a um desempenho adequado, ao ajustamento da oferta educativa e à procura dos seus consumidores. Esta argumentação é, porventura, a que está mais fortemente articulada com a ideologia de mercado disseminada pelas correntes ideológicas atualmente hegemónicas a que se associam a defesa da regulação social por princípios neoliberais de cariz funcional/empresarial (Ferreira, 2006).

#### 4. OS INSTRUMENTOS AO SERVIÇO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

Analisado o conceito de Avaliação de Desempenho Docente, é necessário criar o modelo de avaliação com os critérios mais adequados, em que se fundam o objeto da avaliação, se designem os intervenientes que devem participar no processo avaliativo e respetivos instrumentos a utilizar para o efeito. (Ferreira, 2006).

A Avaliação de Desempenho, enquanto atividade regulada por um processo de supervisão, que implica a observação, a descrição, a análise e a interpretação da atividade exige observação em ambientes de sala de aula (Da Silva, 2012).

Nesta linha de ideias, salvaguarda que muito do que é importante na boa prática docente pode ser observado durante as interações na sala de aula, assume a virtualidade da observação como fator indutor do desenvolvimento profissional, da melhoria das práticas docentes e da promoção da reflexividade crítica.

“A observação de aulas, a análise documental e a reflexão sobre as práticas constituem estratégias fundamentais da supervisão, às quais se têm vindo a juntar diversas outras com idêntico potencial formativo e adequação a diferentes situações e sujeitos de formação como os diários e narrativas profissionais, o portefólio e a investigação-ação, entre outras” (*Idem*, p.9).

Entretanto, o processo de observação exige um trabalho prévio e consistente antes da observação que não se esgota num simples observar de aulas. Qualquer observação de aula feita a um docente tem de ser acompanhada de encontros/reuniões de supervisão antes e depois das aulas, o que não acontece na realidade cabo-verdiana.

“A observação de aulas pode desencadear processos destrutivos se ambos os atores perderem de vista o verdadeiro objetivo do trabalho: contribuir para o desenvolvimento profissional do professor observado. Efetivamente, a reflexão crítica só pode considerar produtiva se o supervisor assumir o papel de promotor de desenvolvimento das capacidades de autorreflexão num contexto interpessoal construtivo” (*Ibidem*).

Os avaliadores internos às instituições escolares, enquanto membros do corpo docente, assumem, assim, a responsabilidade de promover iniciativas que melhorem a qualidade da educação praticada, com a finalidade de melhorar essa qualidade da instituição escolar e do desempenho de todos que nela trabalham, proporcionando uma reflexão colaborativa. Para que se alcance esta finalidade e visto que os avaliadores acompanham os diversos domínios

referentes ao caráter transversal do exercício da profissão docente, vertente profissional, social e ética, participação na escola e relação com a comunidade educativa (Cruz,2011).

Os avaliadores dever-se-iam possuir um conjunto de conhecimentos relacionados com a sua prática de ação pedagógica administrativa perante os docentes avaliados, como na observação de aulas, análise documental, realização de registos avaliativos, análise da autoavaliação dos avaliados e análise de Portefólios.

A ausência desses instrumentos na Educação em Cabo Verde tem vindo a desencadear mal-estares e conflitos no seio do avaliado e avaliador, refletindo a ausência da avaliação formativa docente que servia de *feedback* para a avaliação sumativa. Neste sentido, ao criar essas estruturas de Avaliação e de supervisão nas Instituições Educativas, teríamos reflexos positivos que estas viriam a reforçar e a acompanhar as novas políticas educacionais.

Do ponto de vista de Alarcão e Tavares (2003), o Portefólio é um excelente instrumento que permite o acompanhamento do Desempenho Profissional, pois evidencia um conjunto coerente de documentação refletidamente selecionada, significativamente comentada e sistematicamente organizada e contextualizada no tempo, reveladora do percurso profissional do docente.

Bernardes e Miranda (2003,p.29) confirmam que o Portefólio ajuda o professor a escolher e a ajustar as atividades pedagógicas e as estratégias de ensino, como também ajudar a direção da escola a perspetivar o percurso ulterior do aluno tendo em conta que lhe fornece um registo do percurso da aprendizagem do aluno.

Persistem ainda, que nele é possível encontrar a Filosofia da Educação, o percurso do profissional, as estratégias de ensino e que faz para aprender. Permite reagrupar, organizar e apresentar o Desempenho do docente, as práticas pedagógicas e a relação com o aluno.

Sá-Chaves (2007, p. 33) define o portefólio como sendo:

“ Um utensílio que serve, antes de mais nada, para representar o seu autor em termos profissionais, já que nele é possível encontrar a sua filosofia de educação, o seu percurso profissional, as suas estratégias de ensino [...] permite reagrupar, organizar e apresentar a sua formação, as suas práticas pedagógicas e a sua relação com os alunos”.

É nas interpretações pessoais que os portefólios se tornam singulares e autênticos, constituindo importante fonte de conhecimento e de reconhecimento, possibilitando um enriquecimento da ação. Cada portefólio representa uma síntese reflexiva pessoal acerca da evolução do autoconhecimento do seu autor, tendo por base um conjunto de produtos cuidadosamente selecionados e representativos da sua ação, não devendo descurar os



contextos e o papel que outros tiveram na ação. Como a sua elaboração se pretende simultânea com a ação, é possível, numa postura reflexiva, a criação de estratégias de regulação que influenciem a própria ação em tempo útil, ao contrário com o que acontece com instrumentos que sejam meros arquivos onde a reflexão, a acontecer, será sempre numa perspetiva pós-ação, como acontece com o tradicional *dossier* (Sá-Chaves, 2007).

Considerado como um instrumento de Desenvolvimento Profissional, o Portefólio cumpre duas funções essenciais na Avaliação de Desempenho Docente “em primeiro lugar uma função de autorregulação das aprendizagens do próprio professor e, em segundo lugar, uma demonstração do desempenho” (Alarcão & Tavares, 2003, p.8).

Uma vez que a Avaliação de Desempenho Docente apresenta com dupla finalidade, uma de carácter formativo e outra de carácter avaliativo (Avaliação de Desempenho Docente), o Portefólio enquanto instrumento poderá ser desenvolvido com vista a alcançar as duas finalidades.

Na Avaliação de um portefólio de serviço docente, deve-se, ainda, ter em conta que essa avaliação deve incidir sobre o mesmo enquanto processo e enquanto produto, para o qual devem ser definidos também critérios específicos. O portefólio assume um claro valor como processo, na medida em que constitui um espaço de reflexão, através do qual o professor melhora a sua prática e, ao mesmo tempo, produto desse processo, já que é uma exibição das competências, destinado a ser analisado (avaliado) por outros. Uma vantagem que esta metodologia apresenta é o facto de permitir fazer a avaliação do processo, assumindo uma função de autorregulação, numa abordagem mais formativa, e do produto, assumindo uma função de certificação, numa abordagem mais sumativa. (Sá-Chaves, 2007)

As potencialidades do portefólio, como instrumento de Avaliação, residem no facto de permitir reunir num só lugar um conjunto de evidências que podem comprovar quer as competências, quer o Desempenho, quer a eficácia do professor, espelhando todo o seu percurso pessoal e profissional.

Assim, este instrumento permite ao docente avaliar a sua atuação, refletindo sobre os seus pontos fortes e fracos no desempenho do desenvolvimento do processo ensino aprendizagem, permitindo o autoaperfeiçoamento, criando na escola uma cultura de autoavaliação constante.

## 5. A SUPERVISÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

A instituição escolar é um organismo de trabalho, uma organização viva, orientada para um fim: a formação de pessoas inseridas numa sociedade em transformação. Os profissionais que na escola desempenham funções docentes possuem e desenvolvem competências específicas relacionadas com o exercício da profissão (Da Silva, 2012).

A qualidade dos professores, das suas competências e do trabalho que desenvolvem tornam-se num dos principais focos das Políticas Educativas recentes. À medida que são desenvolvidos nas instituições educativas os processos de avaliação organizacional com vista à definição das suas próprias estratégias de melhoria, a Avaliação dos professores vai surgindo cada vez mais interligada com a renovação organizacional. Por isso, a avaliação dos professores faz parte de um conjunto mais vasto de políticas com vista a melhorar a qualidade do Sistema Educativo. Com efeito, a Avaliação apresenta faces aparentemente antagónicas. Como ressalta Garcia (2011, p. 89):

“A avaliação dos professores pode ser uma rotina, uma atividade pró-forma com pouca utilidade para compreender o que acontece nas escolas, ou pode ser um importante veículo para comunicar normas profissionais e organizacionais e para estimular a melhoria.”

Trata-se, por isso, de um processo com importantes contornos políticos, no qual confluem as perspetivas de curto e de longo prazo: por um lado, as preocupações de controlo da profissão, através da prestação de contas e da recompensa do mérito, por outro lado, as preocupações de desenvolvimento profissional, com vista à melhoria contínua e ao aperfeiçoamento (*Idem*, p.90).

A conceção de Avaliação predominante está bem mais associada à classificação, à seriação e à seleção do que à melhoria, ao desenvolvimento e às aprendizagens.

Reconheça-se que todas são funções de qualquer processo de Avaliação, mas as evidências científicas mostram-nos que a avaliação para melhorar é a que contribui, de facto, para as aprendizagens profundas das pessoas, para o seu desenvolvimento e para o seu bem-estar. Neste sentido, parece-me que um primeiro desafio a considerar terá a ver com o desenvolvimento e interiorização da ideia de que a avaliação deve ser encarada como um processo que, acima de tudo, serve para melhorar a vida profissional dos professores, as suas

competências e os seus desempenhos, fruto de um trabalho docente, supervisionado por órgãos supervisivos competentes (Pizzo, 2004).

Assim, a supervisão tem como objetivo o Desenvolvimento Profissional do professor, situando-se no âmbito da orientação de uma ação profissional que envolve uma atividade de mútua colaboração e ajuda entre os agentes envolvidos no processo, numa atitude de diálogo permanente que passe por um bom relacionamento assente na confiança (Alarcão & Tavares, 2003).

Enquanto atividade de regulação, planificação, monitorização e avaliação, a supervisão visa o desenvolvimento e aprendizagem dos profissionais e dos sujeitos sobre quem incide a sua ação. Assim sendo, a autora realça que a atividade supervisiva, enquanto espaço de transformação, implica a aquisição/aprofundamento de competências, aliadas à capacitação para tomada de decisões e para a ação coletiva e informada por valores éticos e pedagógicos (Da Silva, 2012). Ainda a autora, entende a supervisão como um instrumento de formação, inovação e mudança, que se situa num determinado contexto, através de um processo de desenvolvimento e de (re) qualificação e que envolve dois sujeitos.

Nas palavras de Oliveira (2001, p.46), a supervisão, entendida:

“no seu sentido mais lato de supervisão escolar ou geral, caracteriza-se como um conjunto de atividades orientadas para a organização do contexto educativo e o apoio aos agentes da educação com vista a concretização das orientações da escola, desenvolvimento de projetos, organização de atividades para escolares, relação com a comunidade, gestão do pessoal, atividades de formação do corpo docente e auxiliar e, ainda, no controlo e mediação dos conflitos da escola e da sala de aula .”

O supervisor é alguém que se preocupa em me ajudar a crescer como professor, alguém que proporciona ambientes formativos estimuladores de um saber didático, alguém que sabe abanar quando é preciso, é alguém que influencia o processo de socialização, contribuindo para o alargamento da visão de ensino, estimulando o autoconhecimento úteis para a prática profissional (Alarcão & Roldão, 2010).

Por sua vez, Alarcão e Tavares (2003) abalizam que, para além do conhecimento dos conteúdos, é necessário que o supervisor tenha:

“Uma boa cultura geral e uma formação efetiva nos domínios das ciências fundamentais da educação, da formação de adultos e da formação de professores, do desenvolvimento curricular, das didáticas ou metodologias de ensino e das respetivas tecnologias, ter desenvolvido um certo número de *skills* específicos, ter um bom conhecimento de si próprio e ter uma atitude permanente de bom senso” (p.59).

A supervisão pode ser desenvolvida através de diferentes modelos. Existe o modelo de supervisão clínica que, no contexto de avaliação de desempenho, pode apoiar a observação de

aulas e a reconstrução das práticas dos professores. Nesta perspectiva outro aspeto importante a destacar neste modelo de supervisão é a constatação de que implica um espírito de colaboração [...] que engloba a planificação e avaliação conjuntas para além da observação e da análise (Da Silva,2012).

Alarcão e Tavares (2003) referem-se que Goldhammer e outros teóricos das Ciências da Educação explicam o desenvolvimento do ciclo de supervisão clínica em cinco fases, sendo estas o Encontro Pré-Observação, a Observação, a Análise de Dados e Planificação da Estratégia da Discussão, o Encontro Pós-Observação e por fim a Análise do Ciclo da Supervisão. Destas cinco fases do ciclo, destacam-se três principais, como se pode analisar através do seguinte quadro.

**Tabela 1 - Tarefas do Ciclo de Observação**

| <b>Pré – observação</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Observação</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Pós - observação</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover um clima relacional facilitador de construção/negociação e saberes.</p> <p>Discutir as intenções e estratégias do professor relativa a aula a observar.</p> <p>Definir objetivos, enfoques e estratégias de observação e distribuir tarefas de observação entre os observadores.</p> <p>Desenhar e adaptar instrumentos de observação global ou focalizada</p> | <p>Adotar um comportamento discreto não intrusivo, de observação.</p> <p>Recolher informação em função dos objetivos/formas de observação definidos.</p> <p>Recorrer a diversas formas de registo da informação.</p> <p>Conciliar registos descritivos com registos interpretativos.</p> | <p>Promover um clima relacional facilitador da construção/negociação de saberes.</p> <p>Fornecer feedback informativo e não ameaçador da autoestima/confiança do professor.</p> <p>Descrever, interpretar, confrontar e reconstruir teorias e práticas.</p> <p>Encorajar uma atitude indagatória face à prática.</p> <p>Avaliar o ciclo de observação.</p> |

**Fonte:** Da Silva (2012, p.5)

Num processo de supervisão deste tipo, é fundamental o tipo de *feedback* que se proporciona aos professores, uma vez que é na reunião pós-observação que se discutem e analisam reflexivamente e criticamente os acontecimentos observados, procurando interpretá-los e antevendo novas estratégias que possam resolver as situações menos bem conseguidas.

O *feedback* construtivo proporcionado nestas sessões constitui uma componente decisiva do processo supervisivo que pode ter um forte impacto no desenvolvimento profissional dos professores. Estas conceções de supervisão e do papel do supervisor podem ter lugar num processo de avaliação de desempenho docente, se este não for encarado como uma etapa de medição da situação de Desenvolvimento Profissional do professor, mas como um meio de promover esse mesmo desenvolvimento (Costa, 2007).

Entretanto, a Avaliação e a Supervisão das práticas docentes nem sempre têm sido encaradas como processos integrados. Assinala que as finalidades da supervisão e as finalidades da avaliação são distintas, tendo em conta que a supervisão visa promover o desenvolvimento profissional do professor, enquanto processo de crescimento e desenvolvimento profissional, centrado na melhoria da ação e do Desempenho Profissional e a Avaliação procura formular juízos sobre a sua competência para o exercício da atividade profissional, com impacto na Progressão na Carreira (Da Silva, 2012).

No quadro que se segue, apresenta a distinção realizada por Nolan e Hoover (2005, cit. por Da Silva, 2012), relativamente às diferenças entre Supervisão e Avaliação Docente.

**Tabela 2 – Dimensão Diferenciadora da Supervisão e da Avaliação**

|                                          | <b>Supervisão</b>                                                                                      | <b>Avaliação</b>                                                                                                               |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finalidade principal                     | Promover o crescimento individual, para além do nível atual de desempenho.                             | Formular juízos do valor acerca da qualidade global da competência do professor.                                               |
| Fundamentação                            | Reconhecimento da natureza complexa e multidimensional do de ensinar                                   | Direito legítimo do Estado de proteger as crianças do comportamento imoral, incompetente ou pouco profissional dos professores |
| Âmbito                                   | Restrito (um fator de cada vez)                                                                        | Alargado (Juízo globalizante)                                                                                                  |
| Enfoque da recolha                       | Individualizado, diferenciado, baseado em critérios individuais                                        | Baseado em critérios estandardizados                                                                                           |
| Valorização da competência profissional  | Competência partilhada e mutuamente reconhecida.                                                       | Avaliador certificado pelo Estado/escola                                                                                       |
| Relação professor-supervisor             | Colegial reciprocidade orgânica (respeito e confiança, partilha de objetivos, experiências, liderança) | Hierarquia, com grau razoável de distância de modo                                                                             |
| Perspetiva do professor sobre o processo | Oportunidade para correr riscos e experimentar                                                         | Desempenho máximo para mostrar ao avaliador                                                                                    |

**Fonte:** Moreira (2009, cit. por Da Silva 2012, pp.6,7)

O supervisor avaliador não é apenas um observador que regista e descreve, nem um prescritor que determina e destina. Deve ser, acima de tudo, um mediador que estabelece a relação entre um ideal e uma situação concreta. Para funcionar, este tipo de avaliação, tem a necessidade de organização de critérios claros, mas maleáveis e instrumentos rigorosos, mas abrangentes, inscritos em grelhas de referência que permitam uma leitura ajustada da realidade segundo os parâmetros predefinidos na Avaliação de Desempenho Docente. Esta regra é essencial para quem avalia e para quem é avaliado.

Até mesmo numa situação de autoavaliação, em que o professor tem as difíceis tarefas de apreciar o seu próprio desempenho e procurar paradigmas profissionais compatíveis com as exigências e responsabilidades das suas funções (Ferreira,2006).

Neste sentido, parece possível afirmar que a supervisão é, acima de tudo, um meio de promover o Desenvolvimento Profissional dos professores. Num trabalho publicado por Alarcão e Roldão (2009), elas concluem que os sujeitos do seu estudo descrevem a supervisão como apoio e regulação de um processo formativo, do qual incide:

“Na atuação em situações complexas [...], na observação crítica, na problematização e pesquisa, no diálogo, na experimentação de diferentes papéis, no relacionamento plural multifacetado, no autoconhecimento relativo a saberes e práticas.”

Explicitam ainda, que a supervisão surge assim como um processo de questionamento sobre a prática, que exige formas de análise e interpretação dessa prática e que conduz à sua teorização. Num processo com estas características, o papel do supervisor torna-se, portanto, crucial.

Assim, Da Silva (2012) distingue duas formas de encarar o papel do supervisor.

Na primeira ótica, marcadamente prescritiva, o professor supervisor é entendido como autoridade, juiz do pensamento e da atuação do professor. Na segunda, equacionada numa linha colaborativa, o papel do supervisor é concebido por um colega com mais saber, recetivo por excelência ao professor que orienta, corresponsabilizando-se pelas suas opções, ajudando-o a desenvolver-se.

Ao supervisor compete ter a capacidade de colaborar no processo de monitorização do desempenho de professores, na dinamização de atitudes de avaliação dos processos de educação e dos resultados de aprendizagem; colaborar na conceção do projeto de desenvolvimento da escola e compreender o que se pretende atingir e qual o papel que devem desempenhar os vários autores (Alarcão &Tavares, 2003).

Advertem para o facto do exercício da supervisão não ser um processo meramente técnico. Estes autores chamam a atenção pelo facto da nova conceção do supervisor em

situações organizacionais educativas alargadas implicarem competências cívicas, técnicas e humanista, consubstanciadas em quatro tipos de competências:

**Competências interpretativas** - capacidade de compreender a realidade humana, social, cultural, histórica, política educativa e capacidade para detetar desafios relativamente à Escola, à Formação e à Educação.

**Competências de análise e avaliação** - capacidade de analisar avaliar desempenhos individuais, projetos e iniciativas.

**Competências de dinamização de formação** - capacidade de apoiar e estimular as comunidades de aprendizagem colaborativa de forma a mobilizar e gerir os saberes.

**Competências relacionais** - capacidade de comunicação com os outros e gestão de conflitos.

Neste raciocínio, Da Silva (2012,p.17), sustenta que:

[...] “ Ter a capacidade de, por um lado orientar, apoiar, estimular os professores face à sua prática pedagógica e envolvimento no meio escolar e de saber gerir as relações humanas sob a base de uma relação democrática, igualitária e simétrica e por outro lado, fazê-lo sobre o pendor dos princípios da justiça, fidelidade, imparcialidade e eficiência que devem subjazer ao processo avaliativo da competência profissional”.

O exercício das funções de supervisor no contexto da Avaliação de Desempenho docente requer a instauração de princípios éticos como a transparência e objetividade que garantam a confiança mútua em todo o processo avaliativo, de forma a existir uma perspetiva de negociação entre os dois intervenientes. (*Ibidem*)

As funções do avaliador do Ensino são regulamentadas e decretadas pelo Estado Cabo-verdiano, prevendo a sua atuação nas áreas curriculares e administrativas. É na área curricular que se encontra o apoio a participação dos profissionais da Educação.

Nós, os profissionais ligados ao mundo escolar de hoje, de acordo com o estipulado juridicamente na Lei de Bases do Sistema Educativo Cabo-verdiano, temos vindo a experimentar a necessidade de redefinir e questionar as nossas práticas, adquirir novas competências, com vista a dar resposta a tantos desafios que se coloca à escola, enquanto organização educativa.

Uma das funções que tem vindo a ganhar novos contornos, por ser imprescindível à procura da qualidade acima referida, é rigorosamente a função de supervisão das práticas pedagógicas nas instituições escolares.

O exercício da supervisão escolar está, hoje, associado a práticas de organização, apoio, assessoria, mediação e coordenação. A conjuntura atual implica que a supervisão

atribua uma dimensão coletiva que se pense na melhoria e na qualidade, não só da sala de aula, mas da escola no geral.

O Supervisor é o facilitador da reflexão, consciencializando o professor da sua atuação, ajudando-o a identificar problemas e a planificar estratégias de resolução dos mesmos, “numa base de colegialidade que enquadra o mesmo como pessoa capaz de tomar a seu cargo a responsabilidade pelas decisões que afetam a sua prática profissional” (Carneiro,2006,p.60).

Ainda, apresenta de forma breve as referências que me parece pertinente ao âmbito de supervisão na escola. “Inscvem entre as competências que consideram fundamentais para um supervisor possuir, competências relacionais, na base das quais deverão estar nos conhecimentos ao nível das pessoas e da sua atuação em grupo no âmbito da supervisão escolar. (...) Eis alguns aspetos de que se pode revestir: organização, coordenação, mediação, facilitação, apoio à assessoria, consultoria, representação, comunicação, promoção da interação, melhoria da qualidade das interações, promoção do diálogo colegial, colaboração, visão do futuro, tomada de decisões, preocupação com as relações humanas”. (*Idem*,p.70)

Nesta linha de pensamento, a supervisão constitui uma responsabilidade de todos os que assumem funções de responsabilidade organizativa da instituição educativa, ao serviço da mobilização, de colaboração, de saber liderar, de aceitação, de apoio, de coordenação principalmente, quando é-lhes confrontado com a prática de Avaliação de Desempenho.

Ao Supervisor Pedagógico, como elemento da equipa escolar, caberá a intervenção na Política Educativa, além da visão pedagógica. Ou seja, para que a ação seja realmente pedagógica, deve ser intencional e, conseqüentemente, refletida de forma que comece a desenhar Projeto Pedagógico da Escola, isto é, uma avaliação que permita maior valorização de todos os intervenientes no Sistema Educativo (Machado, et.al.1999,pp.10-11).

## **5.1 Funções e competências do avaliador enquanto supervisor**

A Avaliação de Desempenho Docente encontra amplamente relacionada com as tarefas atribuídas à supervisão pedagógica, nomeadamente na sua dimensão horizontal, ou seja, interpares, não fosse a avaliação uma função primária do exercício supervisivo. Não se tratando declaradamente de uma tradição, a Avaliação do Desempenho, enquanto atividade crítica de conhecimento, vê-se presumivelmente regulada por um processo de supervisão que



implica a observação, a descrição, a análise e a interpretação da atividade. É, com efeito, uma prática que se baliza entre a monitorização, orientação e apoio prestado aos docentes e a avaliação do seu Desempenho Profissional, cumprindo o fim da tomada de decisões relativas ao Desempenho e Progressão do professor, sejam as mesmas de ordem pedagógica ou administrativa (Monteiro, 2009).

O supervisor pedagógico reveste-se de uma imensa relevância na condução do processo de Avaliação de Desempenho docente, na medida em que terá de colocar na prática uma multiplicidade de funções que autorizem a ponderação sobre o envolvimento e a qualidade científico pedagógico do docente supervisionado com base nos parâmetros da preparação e organização das atividades letivas, realização das atividades não letivas, relação pedagógica com os alunos e processo de avaliação das aprendizagens dos mesmos segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo Cabo-verdiano (*Idem*, p.3577).

O Supervisor Pedagógico ocupa, no atual contexto educativo, um lugar relevante, nomeadamente pela abrangência do seu papel enquanto orquestrador das práticas pedagógicas, cuja ação presta, segundo Alarcão e Roldão (2008, p. 54), um importante contributo “para o alargamento da visão de ensino (...), estimulando o autoconhecimento e a reflexão sobre as práticas, transmitindo conhecimentos úteis para a prática profissional”

No exposto, vê-se que o supervisor assume uma função primário no processo de avaliação e de Desenvolvimento Profissional, uma vez que, para além das suas competências científicas e pedagógicas, terá que ser, sobretudo, um experiente a nível das relações humanas, capaz de orientar, estimular, fomentar nos formandos o desejo de elevar o nível conceptual necessário à assimilação de conceitos e princípios teóricos que possam servir de analisadores de práticas. Sobre a ação do supervisor, a mesma é desenvolvida em duas dimensões basilares da supervisão: a dimensão analítica, referente aos processos de operacionalização da monitorização da prática pedagógica, e a dimensão interpessoal, relativa aos processos de interação entre os sujeitos envolvidos na monitorização da prática pedagógica, que, de acordo com a autora, interpenetram de tal modo que não é possível desenvolver uma independentemente da outra.

A dimensão interpessoal parece, contudo, exercer um papel regulador no processo de supervisão, partilhando, de igual modo, deste pensamento ao considerar que as competências de relacionamento interpessoal ocupam um lugar de relevo no que diz respeito ao desempenho do supervisor, do qual se espera a capacidade de ouvir atentamente, dar apoio,

criar um clima de abertura e de criação de desafios, seguido pela modelização de comportamentos nas suas práticas. (Monteiro, 2009)

É num contexto de uma relação interpessoal significativa, emocionalmente carregada, onde é percebida a experiência, a segurança, a confiança e o apoio que o processo de desenvolvimento pessoal e profissional deverá ocorrer.

Seguindo essa linha de pensamento, “ numa perspetiva contemporânea, o supervisor passou a ser tido, como uma espécie de ecologista social, procurando estabelecer uma cultura de trabalho reflexivo e orientado para o questionamento, através da qual se cria uma independência e interdependência que promova “o desenvolvimento de professores capazes de serem autores de si próprios, responsáveis e empenhados numa autorrenovação colaborativa para benefício de todos” (*Idem*, p. 3579)

Dada a complexidade da atividade supervisiva, nomeadamente pela estreita relação e até conflituosidade existentes entre as diversas dimensões da prática supervisiva, o desempenho profissional e a avaliação do mesmo, parece ser pouco discutível que a tarefa do supervisor/ avaliador reveste-se de questionamentos e dilemas, sendo que um dos principais reside, na conciliação entre as funções de apoio e avaliação (Vieira, 2006).

Pela análise do perfil acima descrito, que é traçado para o supervisor educativo, e atendendo à multiplicidade de competências e conhecimentos que o mesmo deve deter no sentido de executar com eficiência e profissionalismo as diversas funções que lhe são atribuídas, na medida em que terá de avaliar o professor em diversos parâmetros classificativos: preparação e organização das atividades letivas; realização das atividades letivas; relação pedagógica com os alunos; processo de avaliação das aprendizagens dos alunos, bem como de um conhecimento vasto e *holístico*, que permitam um cumprimento rigoroso do seu papel, um conhecimento que constituirá, em seguida, o alvo da reflexão. (Monteiro, 2009)

Partindo do panorama anterior, o supervisor pedagógico, na qualidade de avaliador, “deverá reunir um conjunto de qualidades e competências que permitam orientar eficazmente a sua atividade e que devem, compreender o seguinte: competências de investigação; conhecimento sobre o sistema educativo; capacidade de se relacionar facilmente com os outros; faculdades de audição e observação; capacidade de produção de um relatório de avaliação e credibilidade aos olhos dos participantes” (*Idem*, p.3580).

Cabem ao avaliador alguns deveres para com o avaliado que se seguem no seguinte quadro:

**Tabela 3- Deveres do Avaliador para com o Avaliado**

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respeito pela dignidade pessoal do avaliado, reconhecido valorizado na sua condição de Outro | Revelar capacidade e disposição para reduzir juízos equitativos para a escuta sensível, ativa e ponderada                                                                                                              |
| Consideração positiva                                                                        | Revelar capacidade e disposição para reconhecer e valorizar os polos de qualidade e excelência do desempenho, evitando subordinar o ato avaliativo à detenção do erro e da falta.                                      |
| Confiança e compromisso                                                                      | Revelar capacidade e disposição para atuar numa base de reciprocidade e com disponibilidade para prestar apoio e orientação no âmbito das tarefas de supervisão pedagógicas.                                           |
| Imparcialidade e discrição profissional                                                      | Revelar capacidade e disposição para aplicar os dispositivos próprios conducentes a uma avaliação justa e a uma utilização correta dos resultados, em coerência com os valores e os propósitos previstos e explícitos. |
| Autenticidade e integridade                                                                  | Revelar a capacidade e disposição para o autoquestionamento sujeitando as suas próprias intenções, convicções e evidências a um processo de exame crítico.                                                             |

**Fonte:** (Batista, 2011,p.37)

Espera-se que o avaliador funcione, acima de tudo, como um aliado cúmplice, como alguém atento à história pessoal, preparado e disposto a fornecer apoio e orientação (Batista, 2011).

## **5.2 O papel do docente no processo de avaliação de desempenho**

Avaliar eticamente o Desempenho do professor significa procurar fazer-lhe justiça, procurando em cada momento os fins visados, as normas, as vontades e as singularidades humanas e contextuais (Perrenoud, 2009).

Os professores são pessoas que trabalham com e para as outras pessoas, sendo essa interação é a parte mais significativa do próprio conteúdo do seu desempenho. Com isto, visa assegurar a qualidade dos processos avaliativos, determinando com exatidão os fins em referência e as modalidades da avaliação mais adequada. Não é indiferente saber se estão

prioritariamente em causa objetivos de desenvolvimento profissional, de prestação de contas, de gestão de carreiras, de reconhecimento do mérito ou de regulação do sistema educativo (Formosino, Machado & Oliveira-Formosinho, 2010).

É sabido que não existem escolas neutras, aulas neutras ou professores neutros, também não existem Modelos de Avaliação de Desempenho neutros. A Avaliação do Desempenho corresponde a uma prática relacional complexa, multidimensional e contextualizada, apelando a participação do professor enquanto ator do processo, obrigando a que o ato avaliativo seja vivido pelos professores com sentido de profissionalismo, de modo a não produzir consequências negativas na das pessoas, da instituição escola, e da comunidade educativa. Demonstra que a prática da Avaliação de Desempenho tem de ser uma prática profissional de interesse coletivo, requerendo a adoção de princípios de ética de avaliação. Assim, constata-se que não pode ser encarada como uma atividade meramente técnica, apoiada em processos rígidos ou em procedimentos abstratos e impessoais (Batista, 2011).

Nessa ordem de raciocínio, a mesma autora deixa transparecer que a Avaliação de Desempenho Docente corresponde a uma prática social complexa que apela a participação motivada e qualificada dos atores, segundo regimes de interação e comunicação eticamente exigentes, impondo uma dimensão reforçada do nível de interação entre o avaliado e o avaliador. Neste sentido, aptidão para avaliar e ser avaliado constitui um requisito profissional de todos os docentes de qualquer subsistema de Educação, representando um dos traços mais marcantes de uma profissionalidade pautada por padrões associada à excelência pedagógica.

É preciso, pois, que os sujeitos de Avaliação dispunham de confiança uns nos outros, honrando, desse modo, o encontro interpessoal e a própria função avaliativa. Segundo a mesma autora, a relação entre o Avaliado e o Avaliador nunca é uma relação entre um Eu e um Tu, remete sempre e, forçosamente, para a figura do terceiro, para todos aqueles que direta ou indiretamente, são afetados pela avaliação. Portanto, remete para a esfera de Justiça.

**Tabela 4 – Deveres do Avaliado para com o Avaliador**

|                                              |                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respeito pela dignidade pessoal do avaliador | Revelar capacidade e disposição para reconhecer, aceitar e valorizar a sua posição na relação.                                                                                                                                |
| Cooperação e partilha                        | Revelar capacidade e disposição para ser avaliado, para expor, discutir e melhorar os elementos que estruturam e caracterizam o seu desempenho profissional.                                                                  |
| Profissionalidade e profissionalismo         | Revelar capacidade e disposição para equacionar o seu desempenho para lá dos interesses e motivações individuais, numa perspetiva de assunção de responsabilidade em relação à missão social da escola e ao bom profissional. |
| Responsabilidade e solidariedade             | Revelar capacidade e disposição para acolher e analisar as recomendações e os juízes avaliativos, integrando-os num projeto de desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.                                         |
| Autenticidade e integridade                  | Revelar capacidade e disposição para autoquestionamento, sujeitando as suas próprias intenções, convicções e evidências a um processo de exame crítico.                                                                       |

**Fonte:** (Batista, 2011, p.38)

A especificação Deontológica constitui uma necessidade operacional e uma exigência ética, entre os deveres que devem nortear o papel do professor avaliado perante a Avaliação de Desempenho, para como o avaliador.

## **CAPITULO II – A DOCÊNCIA E A TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

### **1. O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE**

Pelo conceito desenvolvimento profissional compreende-se:

“O processo, ou processos, através do (s) qual (ais) professores alcançam minimamente competências que vão adquirindo níveis mais elevados de competência profissional, alargando a compreensão que têm de si mesmos, do seu papel, do contexto e da carreira ” (Simões, 2000, p. 19).

A Avaliação dos professores promove um alargado conjunto de questões teóricas e práticas, relacionadas com a sua concretização, como no caso de Desenvolvimento Profissional e uma consequente Promoção e Progressão na Carreira. “É um processo difícil de conceber e de pôr em prática. É, efetivamente, uma complexa construção social dada a diversidade de intervenientes no processo e, consequentemente, a diversidade de visões de ensino, de escola, de educação ou de sociedade que estão em presença. Recentemente, a crescente afirmação científica da avaliação tem contribuído para que as iniciativas destinadas a melhorar a educação tivessem começado a incorporar nos sistemas de avaliação de professores com finalidades tão diversas como a seleção para efeitos de ingresso na profissão” (Fernandes, 2008, p. 11), a Formação e o Desenvolvimento Profissional, a Melhoria do Ensino, a Progressão na Carreira e o Aumento de Salário.

A avaliação dos professores em Cabo Verde tem sido uma rotina burocrática e administrativa, desprovida de alternativas, sem nenhuma utilidade para influenciar positivamente o Desempenho, visto que os instrumentos a disposição não reúnem argumentos que demonstram a competência e a eficácia dos professores, acontecendo sempre nas escolas. Poderá ser, pelo contrário, um poderoso processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, gerando ambientes propícios à inovação, ao Desenvolvimento Profissional e, consequentemente, à melhoria das aprendizagens dos alunos, se todos os interveniente forem conscientes dos desafios da Educação no Mundo de hoje (*Idem*,p.13).

A escola de hoje está a atravessar um processo de mudança e a sociedade, no geral, faz pressões a vários níveis. Contudo, não é possível mudar a escola se não incorporar o docente nesse processo de transformação. Essa mudança passa pela ADD, nomeadamente no que pode

contribuir para a valorização e desenvolvimento profissional do professor. Porém, o sistema de ADD em Cabo Verde apresenta alguns problemas, no que tange a essa vertente das Ciências da Educação.

Insiste-se na ideia de que é necessário criar procedimentos que permitam reconhecer e diferenciar a qualidade de ensino para que a Carreira Docente não ignorasse o mérito dos professores. É um desafio lançado ao seu desenvolvimento profissional tendo, com certeza, em vista a credibilidade, o reconhecimento social e a projeção futura da profissão de professor (Novoa, 1995).

Na mesma linha de raciocínio, o autor refere-se 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” (Fernandes, 2008, p. 21).

Conforme refere Clímaco (2008, cit. por Gonçalves, 2012, p.17), “a quase inexistente cultura de avaliação de desempenho docente nas escolas, bem como as debilidades da própria avaliação institucional, constituiu uma das fragilidades do sistema. São poucos os momentos em que se reflete sobre a prática docente e, quando ocorrem, são quase sempre em sede de autoavaliação da escola e a propósito dos fracos resultados dos alunos.”

Neste sentido, os processos de supervisão ocorrem quase exclusivamente no contexto da ligação da avaliação ao controlo, à penalização e à exclusão em detrimento do Desenvolvimento Profissional.

O Desenvolvimento Profissional “é resultado do crescimento individual de cada um, engloba as seguintes perspetivas: a do desenvolvimento pessoal; a da profissionalização; e a da socialização profissional em que o professor tenta adaptar ao seu meio profissional” (Pizzo, 2004, p. 29). Ainda, realça que uma outra dimensão do Desenvolvimento Profissional dos docentes é o desenvolvimento cognitivo que se refere à aquisição de conhecimentos e ao aperfeiçoamento de estratégias. Depois, a reflexão do professor sobre a sua própria prática proporciona o seu desenvolvimento teórico. E, finalmente, o Desenvolvimento Profissional e da Carreira ocorrem mediante as investigações do professor e sua prática em novos papéis docentes. Do referido, constata-se que existem fatores determinantes do processo de Desenvolvimento Profissional.

Assim, como o Desenvolvimento Profissional, as experiências/as práticas/os saberes dos docentes estão relacionadas com os condicionantes e com o contexto do trabalho, com os pares e a identidade dos mesmos, com a experiência de vida, com a história profissional, com

as relações estabelecidas com os alunos na sala de aula e com os outros atores educativos (*Idem*, p.32).

O Sistema Educativo sofre influências individuais, políticas, sociais, económicas e profissionais. Dentro da política educativa podemos destacar o salário do docente, os incentivos do próprio sistema, o controlo feito ao longo da supervisão que permite dar o *feedback* à Avaliação do Desempenho e à autonomia como sendo fatores motivantes ou frustrantes em relação ao Desenvolvimento Profissional e consequente Desenvolvimento na Carreira. O Desenvolvimento Profissional dos professores está sempre intimamente relacionado com o desenvolvimento da organização. Existe uma mútua dependência destes dois conceitos, pelo que o sistema de Avaliação deverá nortear o Desenvolvimento Profissional, visando a qualidade da organização e consequentemente permitir o seu desenvolvimento. Por seu lado, tal só pode acontecer quando a organização adota práticas que estimulem a motivação nos professores e melhorem a capacidade e desempenho dos profissionais que aí interagem (Chagas, 2010).

Gonçalves (2012, p. 18 ) é de opinião que:

“a Avaliação só poderá ter um real significado e ter pelo menos alguma utilidade, se o Ministério em tutela, as escolas e os professores estiverem genuinamente interessados em analisar e avaliar o trabalho que fazem. Este é um ponto de partida importantíssimo e implica que se desenvolvam conceções e atitudes positivas e construtivas relativamente ao estatuto profissional dos professores, domínio em que a Avaliação pode dar um contributo fundamental”.

O mesmo autor defende de que precisamos das escolas e dos professores que veem a avaliação e a prestação de contas às suas comunidades e à sociedade em geral, como uma oportunidade para se refletirem e, quiçá, repensarem, os seus projetos e as suas práticas.

Nessa linha de raciocínio, a ADD é um processo necessário que pode e deve contribuir para a melhoria do docente. Esta não pode cair na vulgaridade e servir somente como um procedimento burocrático administrativo obrigatório.

Esta ideia é, aliás, sustentada pela necessidade de se prosseguir um sério de esforço para que a Avaliação de Desempenho dos professores não se reduza a um mero processo rotineiro no pior sentido, sem quaisquer consequências positivas na vida das escolas, dos alunos e dos professores (*Ibidem*).

Em Cabo Verde, a ADD é um processo que tem gerado um clima de instabilidade entre os docentes e os avaliadores internos à escola (Gestor /Diretor, Coordenador, Núcleo Pedagógico, Subdireção Pedagógica). Para tal, precisa de ser minimizado, tem de ser um



processo mais transparente possível e deve, também, trazer benefícios concretos aos professores e às escolas.

Do ponto de vista da autora, um referencial de Desempenho é, grosso modo, um sistema de referências, desejavelmente legitimado, constituído por um conjunto de dados, relevantes, a partir dos quais é possível traçar um perfil/perfis de desempenho (projeção do Desempenho desejável, previsto, potencial) com o (s) qual (is) se compara o desempenho real observado do profissional, e que permite identificar/acentuar pontos fortes e fracos nesse desempenho (Idem).

Um dos grandes problemas da Avaliação de Desempenho Docente no seio das escolas cabo-verdianas é a ausência duma Avaliação Formativa, colocando o avaliado numa situação de não opinar sobre o Desempenho, permitindo obstáculos que dificultam a progressão e o desenvolvimento pessoal e profissional. Nas escolas, centra-se na responsabilização e na prestação de contas, daí ser de natureza sumativa. Assim, a primeira consiste na recolha de *feedback* de informação, de uma forma sistemática, no decurso de um processo, tendo em vista a sua melhoria. A segunda caracteriza-se por atribuir o mérito ou o valor a um processo concluído, sendo utilizada para seleccionar ou responsabilizar (Gonçalves,2012).

No dizer da mesma, deveria vigorar nas nossas escolas a existência de duas lógicas distintas nos sistemas de avaliação do docente:

“Uma mais claramente associada ao seu desenvolvimento pessoal e profissional que, naturalmente nos remete para uma avaliação de natureza mais formativa [...]. Será necessariamente uma avaliação contextualizada que valoriza e incentiva os professores a apreciarem o seu próprio desempenho. A outra lógica está mais centrada na responsabilização e na prestação de contas e, por isso mesmo, a abordagem de avaliação terá de ter uma natureza sumativa, orientada para medir a competência, o desempenho e a eficácia dos professores. Neste caso, há uma clara preocupação com os resultados, com os objetivos mensuráveis e quantificáveis.” (Idem.p.23)

A Avaliação para o Desenvolvimento e a Avaliação para Progressão na Carreira deverão permanecer ligadas e é importante conceber uma base sólida para a sua interligação. É defendida, ainda, a ideia de que a avaliação para Progressão na Carreira baseia-se nas apreciações qualitativas e pressupõe o Desenvolvimento Profissional. Defende, também, que os resultados da Avaliação para a Progressão na Carreira podem disponibilizar informação para o plano de Desenvolvimento Profissional de cada professor e fornecer um *feedback* útil para a melhoria dos processos de avaliação para o desenvolvimento (Idem,p.20).

Num paralelo entre a Avaliação de Desempenho e a Avaliação Institucional, pode-se inserir a fase final das receção das informações da Avaliação Institucional, um momento de

reflexão sobre os resultados atingidos. Em resposta, temos de ter a comunicação entre os intervenientes no Processo de Avaliação de Desempenho, determinar as causas das insuficiências no Desempenho Docente e as melhorias da instituição educativa e de todos que beneficiam da qualidade das instituições educativas de ensino não superior em Cabo Verde.

Este processo de troca entre a instituição educativa e o docente avaliado promove reflexões sobre os resultados satisfatórios e insatisfatórios, que decorrem do processo de Avaliação do Desempenho, proporcionando ao docente uma possibilidade de empenhar sobre o seu performance profissional e na tomada de decisões (Kruger, 2006).

## **2. A COMPETÊNCIA E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

A competência de um professor consiste num sistema de saberes diversificados e específicos que o professor domina, utiliza e acredita. O professor será competente se domina bem um conjunto de competências específicas que são importantes para as boas práticas de ensino, embora algumas delas possam ser mais relevantes do que outras para determinar a sua competência geral. Está claramente associado àquilo que o professor efetivamente faz quando está a trabalhar (e.g., ensinar, preparar aulas, participar em reuniões do conselho de turma); note-se que o desempenho não é o que ele está apto a fazer ou pode fazer, pois aqui estaríamos no domínio da sua competência (Medley, 1982).

O Desempenho de um professor é de algum modo situado, isto é, depende da situação específica vivida, mas também depende da sua competência, do contexto em que trabalha e da sua capacidade para mobilizar e utilizar as suas competências no universo de situações. Por fim, Medley define a do professor como sendo “o efeito do desempenho de tudo aquilo que o professor faz sobre os alunos” (*Idem*, p.15).

A partir do referido, a eficácia do professor depende da sua competência e do seu desempenho mas também do que os alunos forem capazes de responder em determinadas situações. Do mesmo modo que a competência de um professor não garante em absoluto que, em determinadas situações, o seu desempenho vá ser de certa maneira, assegurar que o desempenho do mesmo, por si só, produza determinado tipo de resultados junto dos seus alunos. A Avaliação de professores procura recolher e analisar informação relativa à Competência, ao Desempenho e à Eficácia dos professores que são consideradas essenciais

para que estes possam melhorar através de processos adequados de formação e de desenvolvimento profissional (Fernandes, 2008).

O exercício das funções de supervisor no contexto da Avaliação de Desempenho Docente requer a instauração de princípios éticos como transparência e objetividade que garantam a confiança mútua em todo o processo avaliativo, de forma a existir uma perspectiva de negociação entre os dois intervenientes (Da Silva, 2012).

A Avaliação tem que se relacionar intimamente com a autonomia, com a reflexão, com a aprendizagem permanente e, por fim, o professor tem que estar recetivo à mudança visando o seu aperfeiçoamento profissional (Day, 1999).

O Aperfeiçoamento Profissional, fruto da sua experiência profissional, requer, também a reconfiguração identitária do professor que espelha valores, papéis e normas norteados pelos princípios didáticos, postas na prática na vivência do dia-a-dia e no contexto educativo em que este esteja inserido. Assim, o docente vai desenvolvendo a identidade profissional na interação entre os valores profissionais e pessoais e as condições sociais, culturais e institucionais em que desempenha a função de professor.

### **3. AS POLÍTICAS EDUCATIVAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE**

A Avaliação de Desempenho assume uma crescente importância, centrando-se na área dos recursos humanos de qualquer organização, para que, através dela, se possa aferir a produtividade do trabalho, numa perspectiva de controlo, de Desenvolvimento Profissional ou de Promoção. Os sistemas de Avaliação de Desempenho baseiam-se em dois objetivos centrais: a responsabilização ou prestação de contas e o Desenvolvimento Profissional (Flores & Ribeiro, 2008).

Varela (2013a, p.134) realça que a Avaliação de Desempenho inclui, nas informações que fornece, “elementos quantitativos e qualitativos, mas permanece distinta da classificação pela intenção que lhe está subjacente de facilitar e melhorar o desempenho do avaliado através da pertinência e utilidade dessas informações.

É tanto uma responsabilidade individual como uma responsabilidade coletiva de todos os agentes educativos encarregados de assumir essa função do trabalho da escola para o benefício dos alunos, dos docentes e da comunidade educativa em geral, da sociedade.

O Desenvolvimento Profissional, para além de ter em conta a aplicação de conhecimentos de perspetivas e de destrezas no contexto de sala de aula, deve também proporcionar um processo de transferência, onde o acompanhamento e o *feedback* são essenciais. O professor deve ser entendido como aprendente ao longo da vida, num clima de uma cultura organizacional que pressupõe a entreaajuda em que os recursos devem ser considerados em função do Desenvolvimento Profissional a longo prazo (Freitas, 2008).

Neste sentido, o Desenvolvimento Profissional não afeta apenas os professores, mas todos os que têm a responsabilidade no aperfeiçoamento da escola, ocorrendo no contexto da organização em que trabalham (Ribeiro & Flores, 1989). Desta forma, a melhoria da escola implica o investimento no Desenvolvimento Profissional dos docentes, e a melhoria dos docentes implica que o seu Desenvolvimento Profissional seja enquadrado no contexto institucional, desenvolvendo a Avaliação de Desempenho de forma mais transparente e sistemático.

Segundo Day (2001, cit.por Ribeiro & Flores, 2008,p. 509), os docentes devem ver a sua avaliação não tanto como mais uma tarefa, mas sim como uma estratégia agregada e integrada no modo como as escolas, enquanto instituições dinâmicas, desenvolvem os seus recursos humanos.

Assim, distingue-se a autoavaliação no contexto de Avaliação de Desempenho, demonstrando que é uma forma de o docente cuidar de si, aproximando de uma exigência prática, entendida como exercício de subjetividade profissional, através do qual o docente põe em campo um trabalho de investigação sobre os modos como o seu ser ou dever ser, constrói e manifesta uma determinada ação profissional ou torna visível um dado Desempenho: a que condições se encontra submetido, de que estatuto dispõe, como se situam ou devem situar as suas subjetividades para se tornar ou ser reconhecido como objeto legítimo (ou melhor, como sujeito legítimo) de determinado conhecimento ou poder. Em suma, estes são elementos que marcam modos próprios de subjetividade e que, concomitantemente, sinalizam modos de objetivação do sujeito. Trata-se, no fundo, duma espécie de jogo de verdade: não porque, através do cuidado de si, o sujeito diga a verdade ou descubra coisas verdadeiras (Morais,2009).

A Avaliação de Desempenho assume uma crescente importância, centrando-se na área dos recursos humanos de qualquer organização, para que, através dela, possa aferir a produtividade do trabalho, numa perspetiva de controlo, de Desenvolvimento Profissional ou de Promoção. Os sistemas de Avaliação de Desempenho baseiam-se em dois objetivos centrais: a responsabilização ou prestação de contas e o Desenvolvimento Profissional (Flores & Ribeiro, 2008).

Por outro lado, na opinião de Meuret (2002, cit. por Chagas, 2010, p.34) é importante que cada estabelecimento de ensino promova com regularidade a autoavaliação com o objetivo de corrigir as suas práticas sempre que considere que estas não estejam a produzir os resultados desejados.

As reformas educativas têm acarretado mudanças nas Políticas de Gestão e Administração em todos os subsistemas e /ou organizações escolares, transformando as condições de trabalho dos professores, desafiando e redefinindo a sua atividade nas diversas extensões, com efeitos na Avaliação de Desempenho Docente.

### **3.1 Instituições Educativas Cabo-verdiana e a Avaliação de Desempenho Docente**

O **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série** realça que a revisão do sistema de Avaliação do Pessoal Docente afeto aos estabelecimentos públicos de ensino Pré-escolar, Básico e Secundário e da Alfabetização e Educação de Adultos é uma necessidade imposta pelas exigências da reforma educativa operada, que tem como um dos parâmetros ou objetivos fundamentais o reforço da qualidade do ensino e da aprendizagem.

O **Estatuto do Pessoal Docente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004**, em vigor consagra algumas opções básicas em matéria de Avaliação de Desempenho, prevendo, no seu artigo 34º, a regulamentação desta matéria através de diploma próprio, a aprovar pelo Governo.

Nestes termos, ao abrigo do disposto no **artigo 34º do Decreto – Legislativo nº 10/97, de 8 de maio, na nova redação dada pelo Decreto-Lei nº 60/98, de 28 de dezembro, no uso da faculdade conferida pela alínea b) do artigo 217º da Constituição da República, o Governo decreta, no Artigo 1º (Objeto e âmbito)**, que o presente diploma regula a avaliação de desempenho das categorias de pessoal docente em exercício de funções nos

estabelecimentos públicos de Educação Pré-escolar, dos Ensinos Básico e Secundário e da Alfabetização e Educação de Adultos, salvo o disposto nos números 2 e 3 do mesmo artigo.

O **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I série**, Artigo 3º (Obrigatoriedade da avaliação), esclarece que a Avaliação de Desempenho é obrigatória para todos os docentes, seja qual for o vínculo funcional destes, obrigatória para efeitos de promoção e progressão na carreira e, ainda, para a revalidação da nomeação dos docentes contratados. Na falta de Avaliação de Desempenho, por razões não imputáveis ao interessado, considera-se que o docente obteve a classificação de Bom.

Sem prejuízo do disposto no número 2 do artigo 4º (Incidência), a Avaliação de do Pessoal Docente incide sobre a atividade letiva e não letiva desenvolvida pelos professores na Educação e no Ensino ao longo do ano escolar a que se reporta, tendo em conta as suas qualificações profissionais e científicas, e processa-se em conformidade com os indicadores constantes da ficha I, anexa ao presente diploma.

No número 2, a avaliação dos docentes investidos nas funções, que adiante indicam, far-se-á em função do desempenho das suas atribuições específicas, em conformidade com os indicadores constantes da ficha II, anexa ao presente no citado diploma:

- a) Diretor ou gestor dos estabelecimentos de ensino;
- b) Coordenador dos centros concelhios de alfabetização e educação de adultos;
- c) Membros do conselho diretivo dos estabelecimentos de ensino secundário;
- d) Coordenador pedagógico do ensino básico.

O **Estatuto do Pessoal Docente, capítulo VII, Desenvolvimento Profissional, Secção I Princípios gerais, Artigo 24º (Instrumentos)**, realça que a evolução e o Desenvolvimento Profissional do pessoal docente em regime de nomeação efetuam-se através de Promoção e Progressão na carreira docente.

A Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior é posta na prática sendo um instrumento eficaz que *a priori* deve provar a qualidade do processo ensino aprendizagem, nesses subsistemas da educação, e permitir a progressão e a promoção na carreira profissional. Ainda, no **artigo 25º (Promoção) do ponto 1**, define-se a Promoção sendo a mudança do docente dum cargo para o imediatamente superior daquele que detém dentro da respetiva carreira e esta depende da verificação cumulativa da existência de vagas, tendo tempo mínimo de serviço no cargo imediatamente inferior, de acordo com o regime legalmente estabelecido, Desempenho satisfatório, aprovação em concurso como também a formação, quando a lei a exige.

A Promoção corresponde a ascensão do docente para referência não imediatamente superior, a integração na referência de acesso far-se-á no escalão a que corresponde índice imediatamente superior ao detido no cargo de origem. Quando a Promoção corresponde a ascensão do docente para a referência imediatamente superior, a integração far-se-á no mesmo escalão do cargo anteriormente detido.

O artigo 11º, Reclassificação e Conversão Profissional, do B.O nº 46 da República de Cabo Verde, vem reforçar o destacado acima, EPD, evidenciando no ponto 1, que a reclassificação profissional consiste na atribuição de categoria e carreira diferente daquelas de que o funcionário é titular, reunidos que estejam os requisitos legalmente exigidos para nova categoria. Ainda, o ponto 5 do mesmo artigo mostra que a classificação deve dar lugar ao enquadramento num lugar a que corresponde um vencimento base igual, ou quando não haja vencimento igual na nova categoria num a que corresponde um vencimento imediatamente superior ao detido no lugar de origem.

Nos **pontos 1 e 2, do artigo 26º (Progressão)**, do Estatuto do Pessoal Docente, esclarece-se que a Progressão é uma mudança do docente de um escalão, para o imediatamente superior dentro da mesma referência. A mesma depende da verificação cumulativa das seguintes condições: três anos de serviço efetivo e ininterrupto no escalão imediatamente inferior, Avaliação de Desempenho satisfatório da alínea a e b do mesmo artigo.

De referir que Varela (2013b,p.118) comenta essa progressão:

“A Progressão, enquanto forma de evolução profissional na horizontal, ou seja, na mesma referência, consiste na mudança de escalão pelo decurso de determinado período de tempo e uma vez verificados os demais requisitos prescritos juridicamente na lei, como a Avaliação de Desempenho positiva e a quota de 1/3 de seleção. A Promoção implica a passagem para a referência imediatamente superior, mantendo-se o escalão anterior, mediante a verificação dos demais requisitos legais, como o tempo de serviço na referência anterior, a existência de vaga, a avaliação de desempenho considerada satisfatória, a formação, quando exigida legalmente, e a aprovação em concurso.”

Na **Subsecção II, Avaliação de Desempenho Artigo 29º (Objetivos)** descrevem-se os objetivos da Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente:

- Melhorar a qualidade da educação e do ensino ministrado;
- Sistema educativo às necessidades educacionais;
- Melhorar a prestação pedagógica e a qualidade profissional dos docentes;
- Valorizar e aperfeiçoar o trabalho dos docentes.

Nos **pontos 1 e 2 do artigo 31º (tipos de avaliação)**, distinguem-se dois tipos de avaliação, comum e especial, e as alíneas a e b do ponto 3 e 4, desse mesmo artigo, caracterizam e apresentam os benefícios que os docentes ganham com os citados tipos de avaliação, principalmente quando estão em situação de avaliação negativa, em que estes podem requerer a abertura de um processo especial.

O Artigo 33º (**Mérito Excecional**), deixa claro que o **Conselho de Ministros** pode atribuir ao pessoal docente, mediante proposta do membro do Governo responsável pela área da Educação, menções de mérito excecional, em situações de relevante desempenho. A atribuição de mérito excecional deve especificar os seus efeitos, permitindo, alternativamente: redução do tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão; promoção na respetiva carreira, independentemente de concurso.

Assim, na **Secção III, Carreira docente, do Artigo 35º (Grupos)**, distingue-se o pessoal docente como sendo um corpo constituído de agentes especializados da Função Pública e integra o grupo de professores profissionalizados, que consta de um mapa I anexo a este diploma e que o pessoal docente distribui por: Educação Pré-Escolar, Ensino Básico, Ensino Secundário, Educação Básica de Adultos.

A tabela que se segue resume o número das últimas Promoções na Carreira Docente, Reclassificação e Reconversão Profissional, nos Boletins Oficiais de Cabo Verde, no decorrer dos últimos três anos, 2012/2013/2014.

**Tabela 5 – Número de Promoção Docente nos últimos três anos**

| <b>Boletim Oficial</b>                            | <b>Data da Publicação</b> | <b>Número de Docentes Promovidos</b> |
|---------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| II Série – Nº 74 B.O da República de Cabo Verde   | 28 de dezembro de 2012    | Cinquenta e dois (52)                |
| II Série – 75 B.O da República de Cabo Verde      | 31 de dezembro de 2012    | Oitenta e um (81)                    |
| II Série - Nº 2 do B.O da República de Cabo Verde | 15 de janeiro de 2013     | Trinta e seis (36)                   |
| II Série – Nº 2 do B.O da República de Cabo Verde | 15 de janeiro de 2014     | Quarenta e quatro (44)               |
| II Série – 7 do B.O da República de Cabo Verde    | 7 de fevereiro de 2014    | Sessenta e seis (65)                 |



Deve-se reconhecer e valorizar o esforço e a motivação desse profissional que tem vindo a investir na própria formação, de forma a acompanhar as demandas da Educação do mundo atual. Para isso, o Ministério da Educação e Desporto em Cabo Verde deve desenvolver uma Política de Avaliação de Desempenho credível, capaz de facilitar e promover o Desenvolvimento Profissional do Docente avaliado, tendo em conta o decretado na Lei. Pois, a melhoria da qualidade de formação do professor, de forma a dar resposta às novas exigências dos desafios da Educação no mundo de hoje, exige do Ministério responsável, uma postura coerente, transparente e responsável (Brilhante, 2012, p.24).

Os professores são distinguidos como profissionais que desenvolvem autonomamente em cooperação com os intervenientes do Sistema Educativo, que ministram de acordo com conhecimentos científico pedagógicos e da prática profissional (De Oliveira, 2006).

## **PARTE II - FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA**

## CAPITULO III- DESENHO METODOLÓGICO

### 1. A PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

As exigências do mundo globalizado e o próprio processo de desenvolvimento das organizações, como no caso das instituições educativas cabo-verdianas, pautam por uma organização competitivo e comprometido para atingir os objetivos almejados e produzir resultados satisfatórios tendo em conta que a conjuntura atual exige qualidade no exercício das funções dos atores que conduzem com sucesso as instituições educativas.

A Avaliação de Desempenho é um processo de observação, identificação, mensurado de aspetos quantitativos e qualitativos do trabalho dos integrantes da organização, buscando o desenvolvimento de ambas as partes, pessoal e institucional. É, portanto, um processo que vai além da busca de melhores resultados quantitativos para a organização, podendo ser aplicado também para descobrir falhas no sistema de trabalho, os fatores que levam à falta de motivação, as áreas que necessitam de capacitação, a existência de conflitos internos, dentre outros (Santos,2009).

A tarefa de avaliar o desempenho dos funcionários públicos como privados, particularmente, o Pessoal docente, constitui um aspeto central e uma função essencial da Gestão de Recursos Humanos das organizações de hoje, com o objetivo de destacar o mérito e como recompensa, promovendo o aceleração da Progressão e a Promoção na carreira docente, juridicamente consagrado no **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série** em conformidade com o **Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004**.

Este instrumento tem vindo a ser utilizado pelas instituições de Ensino Básico, Educação Pré-escolar, Secundário, Educação de Adultos e funcionários da Educação destacados na Educação Pré-Escolar para avaliar o desempenho dos docentes e a recompensa desse mérito permitir-lhe o Desenvolvimento Profissional.

Na Educação, é implantado para melhorar a produtividade do pessoal docente dentro da escola, enquanto organização educativa, e com isso obter informações para traçar planos de

melhoria das atividades, promover um processo ensino aprendizagem de melhoria, a fim de se manter competitivo o Sistema Educativo Cabo-verdiano.

O Ministério da Educação e Desporto, de acordo com o estipulado na Lei de Bases do Sistema Educativo, no citado **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série**, tem vindo a comprometer com os desafios vigentes, acompanhando o desenvolvimento das funções dos funcionários, as suas competências e habilidades de acordo com a função exercida na instituição.

Também, uma forma das organizações educativas cabo-verdianas darem repostas a esses desafios da Educação seria fornecer, de forma sistemática, informações pertinentes ao docente através dessa avaliação, determinando como se organiza a sua prática educativa, subsidiando de instrumentos que lhes permitam aperfeiçoar e valorizar o trabalho docente.

Do ponto de vista pedagógico e profissional, a Avaliação da prática docente é uma atividade que pode contribuir para o Desenvolvimento Profissional e a melhoria do Processo Ensino Aprendizagem. Esta conduta tem vindo a ser subjetivo, provocando, muitas vezes, conflitos entre o avaliado e o avaliador, conflitos esses, de diferentes níveis. Alguns docentes contestam que esta ação deveria ser feita de forma mais transparente possível, participada de modo a permitir que os objetivos almejados na Lei de Bases do Sistema Educativo Cabo-verdiano e no **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I série** sejam atingidos, permitindo, assim, mudanças inovadoras e precisas no processo de avaliação no seio do Pessoal Docente e dos Órgãos de Gestão e Administração.

## **1.1 PERGUNTA DE PARTIDA**

Quivy e Campenhoudt (2003,p.32) defendem a ideia de que um bom procedimento no campo “consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor.”

O problema em estudo que será desenvolvido em São Vicente, “Regime de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional do Pessoal Docente do Ensino não Superior”, poderá ajudar os atores educativos das áreas das Ciências da Educação e outros interessados

na matéria na compreensão deste fenómeno em estudo, como para a construção cientificamente e socialmente mais útil de práticas que se concedam aos professores um novo olhar sobre o processo de ADD, enquanto instrumento que lhes permitem promover na Carreira Profissional, tendo em conta os indicadores exigidos pelo Ministério da Educação e Desporto.

Nessa linha de pensamento, Quivy e Campenhoudt (2003, p.42) referem-se que “uma boa pergunta de partida abordará o estudo do que existe ou existiu e não daquilo que ainda não existe. Não estudará a mudança sem se apoiar no exame do funcionamento. Não visa prever o futuro, mas captar um campo de constrangimentos e de possibilidades, bem como os desafios que esse campo define.”

Assim, no intuito de se justificar o tema a desenvolver, o problema a ser relembramos a nossa Pergunta de Partida, que orientou o tipo de investigação a realizar:

- **Até que ponto a implementação da Avaliação de Desempenho do pessoal docente do ensino não superior tem contribuído para o Desenvolvimento Profissional em Cabo Verde?**

A partir dessa pergunta de partida questiona-se acerca da relação entre o objeto de estudo e os fenómenos relacionados com o mesmo, “procurar documentos cujos autores não se limitem apresentar dados, mas incluem também elementos de análise e de interpretação. São textos que levam a refletir-se e que não se apresentam simplesmente como insípidas descrições pretensamente objetos do fenómeno estudado”(Idem.p.52).

## **1.2 OBJETIVOS**

Sousa e Batista (2011), partem do princípio de que iniciando como suporte a pergunta, define-se alguns adjetivos no sentido de orientar o citado estudo.

### **Objetivo Geral**

- Analisar a Avaliação de Desempenho de professores do ensino não superior, relacionando as normas instituídas pelo Ministério da Educação com as práticas nas escolas, numa perspetiva de desenvolvimento profissional docente.

### **Objetivos específicos**

- Analisar as percepções do pessoal docente do ensino não superior em relação ao processo de Avaliação de Desempenho nesses subsistemas;
- Conhecer os procedimentos utilizados na Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente do Ensino não Superior;
- Identificar as potencialidades da Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente do Ensino não Superior que contribuem para a promoção e progressão na carreira;
- Identificar as limitações da Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente do Ensino não Superior que contribuem para a promoção e progressão na carreira.

### **1.3 METODOLOGIA**

Para Lima, (1995,cit.por Sanches, 2010,p.145) a metodologia “resume-se na análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que se moldam a investigação de determinados problemas sociológicos. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia que o pesquisador adota-se em referência e adequação a certos objetos de análise e em ordem à relacionação e integração dos resultados obtidos através do uso de técnicas apropriadas.”

Sendo a nossa intenção reconhecer uma determinada realidade, optamos por um estudo com uma abordagem qualitativa de tipo exploratório, tendo em conta esse tipo de investigação “centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores” (Sousa & Batista, 2011, p. 56).

### **1.4 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

Nesta pesquisa, foi privilegiada o inquérito por entrevista, como instrumento de recolha de dados. Nas palavras de Lessard-Hébert (1990,p.162), em investigação, a entrevista “pode não somente ser utilizada isoladamente ou em relação com outras técnicas, mas também se pode

revestir de formas diversas. Existem, com efeito, várias maneiras de descrever e de classificar os diferentes tipos de entrevista, a orientada para a resposta e a orientada para a informação.” É de realçar que após a redação e a impressão dos guiões das entrevistas dirigidos ao docente avaliado e ao avaliador, estes foram submetidos a um pré-teste a indivíduos da população que não fizeram parte da amostra, para testar a clareza e a ambiguidade das questões e antever a duração média das entrevistas e também para desenvolver as nossas capacidades na realização das mesmas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

As entrevistas foram aplicadas individualmente no local sugerido pelos participantes, fazendo com que estes se sentissem num ambiente acolhedor/propício, falando livremente e com maior tranquilidade. Ainda, para se sentirem mais à vontade, no ato da entrevista, foi entregue o guião a cada um dos participantes que conta a ficha de caracterização socioprofissional do participante do estudo, para a preencher. A ficha facultou-nos informações de cada entrevistado como: situação profissional, formação inicial, formação complementar, anos de serviço, cargo/função a desempenhar e situação profissional/vínculo com o Estado.

Sousa e Batista (2011,p.79) reforçam a ideia de que:

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e flexibilidade, é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha da recolha de informas. Através de um questionário oral ou de uma conversa, um individuo ou um informante chave pode ser interrogado sobre os seus atos, as suas ideias ou os seus projetos ”

Com base nos objetivos do estudo e nos documentos legais em vigor em Cabo Verde, construímos inquéritos por entrevistas, estas semiestruturadas, comportando um leque de questões, tendo em conta que o público-alvo subdivide-se em quatro categorias dentro das Instituições Educativas: Avaliador Administrativo, Avaliadores Pedagógico Administrativos, Docentes dos três Subsistemas da Educação, Coordenadores Pedagógicos. Contém perguntas abertas que constam dum guião com anotações que auxiliam a condução da mesma, entrevistando docentes quadros dos subsistemas de ensino não superior, Ensino Básico, Ensino Secundário, Educação de Adultos e Avaliadores Quadros da Educação, Internos e Externos à Escola, (diretor, coordenador pedagógico, coordenador pedagógico administrativo, coordenador concelhio/ alfabetização, elemento de núcleo pedagógico ou coordenador de disciplina), que exercem funções de Docência e de Avaliadores nas Instituições da Educação e Desporto em São Vicente.

## 1.5 CONTEXTO DO ESTUDO

Cabo Verde é uma República soberana, unitária e democrática, regendo-se por leis internas que salvaguardam o respeito pelos direitos humanos, a paz e a justiça. Para além do seu ordenamento jurídico, o Estado de Cabo Verde vincula-se ainda às convenções e tratados internacionais sobre os direitos humanos e soberania dos povos.

As características específicas do arquipélago de Cabo Verde no contexto social, económico e educativo em desenvolvimento exigem por parte do docente formação que lhe permite competir e a dar respostas aos desafios da Educação.

As oportunidades de formação desenvolvidas pelo Estado de Cabo Verde e as novas exigências Mundo Globalizado e do mercado de trabalho colocam o docente perante desafios em que ele tem de adquirir uma diversidade de aprendizagens científico académicas necessária ao Desempenho Profissional, nas práticas diárias na sala e na comunidade escola.

A pobreza em Cabo Verde é de natureza fundamentalmente estrutural sendo agravada por fenómenos conjunturais como as secas, a estagnação e/ou a recessão económica, entre outros aspetos. A condição perante o trabalho constitui igualmente um dos fatores importantes na configuração da pobreza. O nível de desemprego, histórica e estruturalmente elevado, aliado às dificuldades intrínsecas à produção do sector primário definem e conformam a situação da pobreza.

A economia de Cabo Verde é predominantemente de serviços e o sector terciário gera o essencial da riqueza nacional. Com efeito, o sector dos serviços representa cerca de 72% do PIB, apesar de um aumento significativo do nível médio de vida das populações. Um desafio importante na economia cabo-verdiana é a sua fraca capacidade de gerar emprego.

A dinâmica de desenvolvimento de Cabo Verde vem sendo uma constante, com ganhos significativos para o país, com a recente adesão à Organização Mundial do Comércio, a graduação a País de Rendimento Médio e a Parceria Especial com a União Europeia, no sentido de estabelecer e promover uma Economia estável, uma Sociedade justa e igualitária e uma Educação de melhoria.

A Educação foi e continua sendo, cada vez mais, um fator de progresso para Cabo Verde, tendo sido reafirmado sempre pelos diferentes Governos, em que o principal recurso



estratégico de Cabo Verde são os seus recursos humanos, daí a atenção que, ao longo dos tempos, os poderes públicos têm dispensado ao sector da Educação.

A aposta na Educação e na formação e valorização de todos os docentes apresentam como sendo a melhor solução para o país.

A Orgânica do Sistema Educativo consagrada na Lei de Bases do Sistema Educativo de 1999 – Lei nº 113/V/99, de 18 de Outubro tendo sido revista na I Serie - nº 17 Sup. B.O da Republica de Cabo Verde - 7 de maio de 2010, estabelece as linhas organizacionais da Educação em Cabo Verde, estruturando-a em três subsistemas: a educação pré-escolar, a educação escolar e a educação e formação de adultos.

A reduzida dimensão do arquipélago, com escassos recursos e ausência de uma economia de escala, a rápida expansão da Educação associada a um emergente sistema de estrutura de políticas e sociais conferem à Educação um importante papel de igualdade de oportunidades a todos os docentes, de forma a acompanhar a modernidade. A escola contribui para se manter com a vertente socializadora, transmitindo a cultura e valores, conduzindo os alunos para os diversos papéis sociais, provando que a Educação em massa tem vindo a promover a estrutura social e económica, de geração para geração, conhecimentos que permitam ao aluno desenvolver aptidões e adquirir instruções e qualificação que beneficiam melhor colocação no mercado do trabalho. (Afonso, 2002)

Perante todos estes desafios, pretendemos com este estudo feito com os docentes avaliados e os docentes avaliadores do ensino não superior das escolas de São Vicente, analisar a Avaliação de Desempenho de professores do ensino não superior, relacionando as normas instituídas pelo Ministério da Educação e Desporto com as práticas nas escolas, numa perspetiva de Desenvolvimento Profissional Docente nos últimos anos.

O Docente em Cabo Verde tem vindo a assumir uma postura de professor pesquisador, sempre a procura do saber de forma contínua, investindo na autoformação de forma continuada, de modo a questionar e a dar respostas aos desafios da Educação nos últimos tempos.

Para isto, esses atores esperam que o Ministério em tutela crie estabilidade que corresponda ao Desenvolvimento Profissional, que crie políticas de Avaliação de Desempenho Docente mais justas, que recompensem os investimentos feitos na autoformação, que cumpra, assim, com o estipulado na Lei, o Desenvolvimento Profissional.

A crise financeira e económica internacional a partir de 2007 impôs ao Governo a executar medidas para garantir a estabilidade macroeconómica do país. Tais medidas têm tido um papel importante no amortecimento do seu impacto, com destaque para o nível de cobertura e o valor das pensões sociais, para a redução da carga fiscal, para os investimentos no setor da Educação, exigindo do corpo docente um ensino de qualidade que compromete com os desafios da Humanidade.

Apesar dos progressos e performances ao nível da Economia, da Educação e dos índices de desenvolvimento alcançados, Cabo Verde continua a apresentar vulnerabilidades estruturais determinada essencialmente pela reduzida dimensão territorial, insularidade, fragilidade dos ecossistemas e escassez de recursos naturais, forte pressão demográfica sobre os recursos, secas prolongadas, localização geográfica à margem das correntes principais do comércio internacional, pequenez do mercado de trabalho e pobreza.

Para acompanhar o ritmo de desenvolvimento económico e social do mundo de hoje, consequência da crise mundial, é necessário que haja políticas de Avaliação de Desempenho Docente reais e transparentes que compensem e recompensem monetariamente, visto que essas políticas legisladas têm vindo a gerar aumentos do custo de vida do funcionário, degradando o poder de compra.

## **1.6 SUJEITOS DE PESQUISA**

O número de docentes participantes neste estudo é treze, subdivido em dois grupos, os docentes avaliados e os avaliadores, todos exercendo funções nos citados estabelecimentos de ensino em Cabo Verde.

- a) Um diretor de ensino secundário;
- b) Um gestor de estabelecimento de ensino;
- c) Um coordenador do centro concelhio de alfabetização e educação de adultos;
- d) Um membro do conselho diretivo dos estabelecimentos de ensino secundário;
- e) Um coordenador pedagógico do ensino básico;
- f) Um supervisor avaliador pedagógico e administrativo do ensino não superior;
- g) Um coordenador pedagógico do centro concelhio da alfabetização e educação de adultos;

h) Seis docentes em funções.

Para participarem no estudo, tivemos de levar em conta os seguintes critérios:

- Desenvolverem funções de Docente Avaliado ou de Avaliador, todos quadros dos três Subsistemas da Educação em Cabo Verde (Educação de Adultos, Ensino Básico, Ensino Secundário), com intuito de abrigar a diversidade;
- Terem exercido as funções de Avaliador nos últimos dois anos letivos;
- Docente em função no decurso do desenvolvimento do estudo.

## CAPITULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Nas tabelas que se seguem, resumem os dados socioprofissionais dos professores e dos avaliadores participantes no desenvolvimento do trabalho.

**Tabela 6 – Dados Socioprofissionais dos Docentes Avaliados**

| <b>Docente Avaliado</b> | <b>Subsistema da Educação</b>  | <b>Formação Inicial</b>                                            | <b>Especialização/ Pós-graduação</b>                                                      | <b>Cargo/ Função Atual</b>       | <b>Anos de Serviço</b> | <b>Vínculo/ Situação Profissional</b> |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| <b>D1</b>               | Ensino Básico                  | Instituto Pedagógico/ Formação de Professor de Ensino Básico/Médio | Não                                                                                       | Docente                          | 31                     | Quadro Definitivo                     |
| <b>D2</b>               | Educação Formação de Adultos   | Instituto Pedagógico/ Formação de Professor de Ensino Básico/Médio | Não                                                                                       | Educador e Formador de Adultos   | 31                     | Quadro Definitivo                     |
| <b>D3</b>               | Educação e Formação de Adultos | Educação e Adultos /Médio                                          | Não                                                                                       | Educadora e Formadora de Adultos | 27                     | Quadro Definitivo                     |
| <b>D4</b>               | Ensino Básico                  | Magistério Primário/Segunda fase de FEPROF                         | Não                                                                                       | Docente                          | 21                     | Quadro Definitivo                     |
| <b>D5</b>               | Ensino Secundário              | Licenciado em Ensino Secundário Técnico                            | Mestre em Supervisão Pedagógica                                                           | Docente                          | 15                     | Quadro Definitivo                     |
| <b>D6</b>               | Ensino Secundário              | Licenciada em Estudos Caboverdianos e Portugueses                  | Investigação Aplicada ao Ensino Superior e Especialização ao Ensino para jovens e Adultos | Docente                          | 21                     | Quadro Definitivo                     |

Da análise da tabela, observa-se que um dos docentes possui grau de Mestre em Supervisão Pedagógica e outro com duas pós-graduações. A média de tempo de serviço dos docentes avaliados é superior a dos avaliadores.

**Quadro 7 – Dados Socioprofissionais dos Docentes Avaliadores**

| <b>Docente Avaliador</b> | <b>Subsistema da Educação</b>             | <b>Formação Inicial</b>                                        | <b>Especialização /Pós-Graduação</b>                                   | <b>Cargo/Função Atual</b>                             | <b>Anos de Serviço</b> | <b>Vínculo/Situação Profissional</b> |
|--------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| <b>A1</b>                | Ensino Secundário                         | Licenciada em Pedagogia                                        | Pós-Graduada em Ciências da Educação                                   | Coordenadora de Disciplina                            | 11                     | Quadro Definitivo                    |
| <b>A2</b>                | Educação e Formação de Adultos            | Licenciada em Ciências da Educação                             | Mestrada em Gestão da Educação                                         | Coordenadora do Centro Formação e Educação de Adultos | 8                      | Quadro Definitivo                    |
| <b>A3</b>                | Ensino Básico                             | Médio /Instituto Pedagógico                                    | Não                                                                    | Gestor de Pólo                                        | 19                     | Quadro Definitivo                    |
| <b>A4</b>                | Educação e Formação de Adultos            | /Médio/Instituto Pedagógico                                    | Não                                                                    | Coordenadora Pedagógica                               | 32                     | Quadro Definitivo                    |
| <b>A5</b>                | Ensino Básico                             | Licenciado em Educação de Infância                             | Não                                                                    | Coordenador Pedagógico                                | 20                     | Quadro Definitivo                    |
| <b>A6</b>                | Ensino Secundário/ Delegação do MED – S.V | Licenciada em Língua e Cultura Portuguesa (Língua Estrangeira) | Mestre em Ciências da educação / Gestão, Supervisão e Trabalho Docente | Coordenadora Pedagógica para o Ensino Secundário      | 7                      | Quadro Definitivo                    |
| <b>A7</b>                | Ensino Secundário                         | Bacharel em Físico Química                                     | Não                                                                    | Diretor                                               | 24                     | Quadro Definitivo                    |

Da análise dos dados socioprofissionais dos avaliadores que constam desta tabela, constatamos que o grupo de avaliadores em termos de formação constitui um grupo heterogéneo em termos de tempo de serviço, do qual compreende-se entre os 7 a 32 anos de serviço. Em termos de Formação Específica em Educação, temos 3 com formação específica em áreas da Educação, porém nenhum deles possui formação específica em Avaliação de Desempenho Docente. Ausência de formação em Avaliação de Desempenho Docente.

De realçar que, comparando os dados dos avaliadores com os dos docentes avaliados, verificamos que há docentes avaliados com formação específica, o que não acontece com quatro dos avaliadores. Alguns dos docentes avaliados têm formação académica superior a dos avaliadores. A maioria dos nossos entrevistados é do sexo feminino.

## 2. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE CATEGORIAL E DESCRITIVA DOS DADOS DA ENTREVISTA

### 2.1 Análise das entrevistas aos professores

#### 2.2

Após a leitura das entrevistas, passamos a devida transcrição e retextualização das mesmas.

Atendendo à revisão da literatura, bem como ao contexto da pesquisa, foram consideradas as seguintes categorias para a análise do discurso do professor avaliado:

Instrumentos e Procedimentos da Avaliação Docente; Competências e Contributos; Aspectos Negativos da Avaliação Docente; Papel dos Órgãos de Avaliação Internos e Externos;

Vantagens da Avaliação Formativa Docente; Contribuições para o Desenvolvimento Profissional;

Políticas Educativas de Avaliação Docente, Promoção e Progressão na Carreira

Na análise do discurso do professor avaliador:

Funções dos Órgãos de Avaliação; Procedimentos, Objetivos e Finalidades da Avaliação; Satisfação do Professor com as Visitas de Avaliação; Planeamento e Organização/Calendarização das visitas de avaliação; Potenciais e Contribuições da Avaliação Formativa Docente; Obstáculos da Eficácia da Avaliação Docente; Inovação na Avaliação Docente.

Relativamente à primeira categoria em análise, **Instrumentos e Procedimentos da Avaliação**, os Docentes Avaliados, nos enunciados apontam alguns procedimentos e instrumentos usados pelos avaliadores, embora alguns entrevistados desconheçam do uso de procedimentos e instrumentos de avaliação no subsistema do qual exercem docência. Vê-se que estes proferem situações acomodação, por vezes de forma pessimista, relativas a Avaliação do Desempenho Docente.

A este propósito a entrevistada D6 afirma o seguinte:

“Existe na abstração e na cabeça de cada professor. Eu submeti um documento à Direção da escola para pedir que seja avaliada, porque há três anos que não tenho vindo a avaliada.”

A ausência do controlo administrativo, vê-se nas palavras da entrevistada. A Gestão e Administração das Instituições Educativas em Cabo Verde não tem vindo a prestar contas à IGE? Assim, sendo como pode suscitar a melhoria do Sistema Educativo? Toda a avaliação é um processo político e, portanto, a prestação de contas é inerente a este processo, abrangendo os avaliadores e os avaliados. (Climaco,2002,p.46). Assim, cabe à IGE em Cabo Verde nos termos das alíneas b) e e) do artigo 9º (Deveres) cumprir com o artigo 8º do Decreto-Lei nº 36/96 de 23 de setembro.

Os dois entrevistados reforçam, nos dizeres, que:

“Ele é o único avaliador. Usa exclusivamente a Ficha Modelo de Avaliação de Desempenho.” (D4)

“Atualmente usam uma grelha de avaliação, o tal modelo de Desempenho, utilizado pelo diretor. Sou avaliado simplesmente pelo diretor. Normalmente, é feita no fim do ano letivo. Chega o fim do ano letivo, sou chamado para assinar o meu desempenho, no sentido de dizer se eu concordo ou não.” (D5)

Os avaliadores internos às instituições escolares, enquanto membros do corpo docente, que assumam a responsabilidade e as competências que lhes sejam delegadas, promovendo iniciativas que melhoram a qualidade da Educação (Cruz,2011).

Dois desses docentes destacam que a avaliação é feita somente no fim do ano e não há existência de procedimentos concretos.

“A avaliação é feita somente pelo gestor e no fim do ano...Ele é único avaliador, não assiste as reuniões de coordenação e de planificação.” (D4)

“Há alguns anos, o coordenador de disciplina avaliava-nos. Nos últimos anos letivos deixou de ser uma prática na nossa escola. Aparecem só querem discutir resultados dos trimestres.” (D5)

“Nunca avisa o dia e a hora da assistência, da avaliação.” (D1)

Ainda, o último entrevistado reforça com o seguinte quando enumera os instrumentos utilizados na assistência da aula:

“Avalia todo o meu trabalho dentro da sala e na escola, o trabalho do aluno [...] e todo o meu processo, diário de registo.” (D1)

A luz do exposto, traz-nos à mente a imagem de um utensílio que serve para representar o autor é o Portefólio (Bernardes & Miranda 2003), excelente instrumento que faculta o acompanhamento do Desempenho Profissional, visto que permite ao professor reagrupar, organizar e representar as suas práticas pedagógicas e a relação com os alunos (Alarcão & Tavares, 2003).

Quanto à **Competências e Contributos**, do discurso dos docentes consegue-se apurar que há sempre a figura de um único avaliador, um ou outro relata que tem apoio de um outro elemento da equipa avaliadora. No entanto, este avaliador desconhece as competências atribuídas, de acordo com os normativos em vigor.

[...] “Os órgãos internos à minha escola não funcionam. Nunca recebi visita dos avaliadores internos e externos à escola, a não ser do gestor.” (D1)

“é uma avaliação mais aferida.” (D2)

Também, nessa lógica de ideias, dois dos docentes avaliados deixam claro nos discursos que há uma certa contradição no que respeita aos contributos recebidos da equipa avaliadora:

“Acho que somos os mais vigiados dentro do Ministério da Educação e Desporto em São Vicente.” (D3)

”Se eu fosse acompanhado seria melhor o meu desempenho e o resultado dos alunos.” (D5)

A avaliação deve ser posta na prática como é estipulada na Lei, pois a vida do professor, enquanto profissional, depende da avaliação feita pelos órgãos competentes. Fazer o uso dele de modo que facilite melhor o Desempenho Docente, Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem e o clima da escola. Muita coisa que gira à volta do professor depende do resultado do Desempenho. O avaliador tem de ter a consciência de que o professor está a espera de contribuições do mesmo tendo em conta que assumiu a função de avaliar e nunca se deve esquecer do compromisso que lhe é atribuído (Fernandes, 2008).

No que concerne a **Aspetos Negativos na Avaliação Docente**, da leitura das entrevistas vê-se que um entrevistado disserta realçando que:

“Somente o gestor avalia o desempenho do professor. Os outros órgãos de avaliação interna à minha escola não funcionam [...] Utiliza uma única ficha grelha para a observação de aulas.” (D1)

A não valorização da função do professor resulta da falta de reconhecimento social de quem avalia, o que o professor é capaz de transformar no espaço sala de aula e noutros espaços, enquanto orientador de aprendizagens e promotor de competência, como também o não conhecimento da instituição que presta serviço (Freitas, 2008).

Um entrevistado faz o juízo do avaliador atribuindo-lhe uma qualidade que nos leva a vê-lo como um gerente de uma Empresa, em vez de nos apresentar imagem de um Gestor de uma Instituição Educativa como função de avaliador. Ei-lo:



[...] “Não desempenha a função de um avaliador das práticas pedagógicas mas sim de um gerente.” (D2)

Ainda, um outro entrevistado declara que:

“A avaliação deve ser feita com a participação do professor na própria avaliação. Muitos não são avaliados. Nem todos os subsistemas da Educação em Cabo Verde dão oportunidade ao professor de participar na sua própria avaliação, ou seja, não há prática de autoavaliação no nosso subsistema.” (D3)

É o que Morais (2009, p.108) justifica, que numa perspetiva Tayloriana, a Avaliação de Desempenho adquire um importante contributo a nível de orientação do professor, conhecer os precedentes de cada um, fazer acompanhamento do percurso para que possa ter um produto. Partindo sempre de um tratado mútuo, facultando um acordo entre o avaliado e o avaliador, permitindo o crescimento enquanto profissional e um consequente performance profissional.

Outros argumentam, nas entrevistas, de que devem mudar os procedimentos da Avaliação de Desempenho Docente, de forma a terem elementos variados e substanciais que lhes permitam fazer um trabalho mais justo:

“Acho que devem assistir às aulas para poder ter argumentos na decisão da classificação do professor avaliado no fim do ano letivo, como também deveriam apresentar fichas registos do desempenho no decorrer do ano letivo para reunir elementos no final do ano letivo.” (D4)

Para além do exposto anteriormente, neste mesmo item, apreende-se que o entrevistado acha que a questão de avaliar o docente, exigindo no seu discurso de que deveria haver, para além da figura do avaliador supervisor com formação, a figura do supervisor com Formação Específica ou Geral:

” É uma pergunta complexa. É complicado porque para assistência, deveria haver supervisor avaliador com formação específica mínima ou em Supervisão Geral.” (D5)

Esta figura exigida pelo entrevistado deve reunir um conjunto multifacetado de qualidades e competências, conhecimento sobre o sistema educativo e credibilidade aos olhos dos participantes na avaliação (Monteiro, 2009). Ainda, (Da Silva, 2012) defende de que avaliação regulada por um processo supervisivo implica a observação e descrição de atividades relacionadas com a observação.

Relativamente à categoria, **Avaliação Interna e Externa**, dois dos entrevistados preferem que sejam avaliados por Órgãos de Avaliação Externa à escola, acreditando que muitos aspetos mudariam com a figura externa, fundamentando no narrado:

“ [...] Não há a prática de autoavaliação [...] o único avaliador não coloca na prática as competências, devem arranjar uma equipa externa para nos avaliar [...] reunia um conjunto de informações válidas e verdadeiras que permitam aos avaliadores diferenciar o desempenho e todos saíam a ganhar. As avaliações, na minha escola, são feitas a base de compadrio e de amiguismo.” (D4)

“Preferia uma equipa externa porque o meu gestor já conhece o meu método de ensino [...] essa rotina não me compensa em nada, a nota do amigo é sempre superior, com uma equipa externa não acontece.” (D1)

Um dos entrevistados (D5), que prefere a Avaliação Interna, alega que deveria arranjar outros mecanismos para avaliar os professores, que o avaliador externo não possui todas as informações do Desempenho do professor. Para além disso, deixa transparecer no proferido que este avaliador interno tem de ter domínios transversais ao exercício da docência, vertente profissional, ter uma postura social e ética.

Em contrapartida, o entrevistado (D3) que não aceita a Avaliação Externa, justifica que não é tarefa fácil, acha que por vezes há a necessidade de uma equipa externa porque essa figura que exclusivamente avalia o Desempenho do professor, fica ciente de que agregam comunicações que lhe permite valorizar o trabalho do docente, como afirma:

“As vezes, há a necessidade de uma equipa externa porque assim pode reunir informações diferentes que permitam valorizar o trabalho docente. Há subsistema em que é avaliado por um único avaliador, o gestor ou o diretor.” (D3)

A figura do avaliador externo poria na prática o trabalho que lhe cabe, fazendo o mesmo de forma imparcial, visto que a única função é avaliar o professor e não assumir outras responsabilidades, como no caso da vertente administrativa, prática de muitos avaliadores das instituições educativas em Cabo Verde.

Quanto à **Vantagens da Avaliação Formativa Docente**, pensando nos indicadores do Modelo de Avaliação de Desempenho Docente, no geral, houve a escolha de todos os indicadores de desempenho exigidos no citado Modelo de Avaliação. O número de indicadores escolhidos não ultrapassa de dois dentro desse universo de indicadores e o Processo Ensino Aprendizagem foi o que mais escolheram. Além disso, a entrevistada (D1) mencionou que o gestor exige que tenha o máximo de Desempenho em todos os indicadores, exigência que deveria ser imposta se o avaliador recompensasse com uma avaliação correspondente a prática diferenciada. Pois, esses avaliadores têm de o fazer no sentido de separar dos professores responsáveis e dos dedicados de outros menos empenhados profissionalmente:

“Dado às exigências do meu gestor, temos de ter o máximo de Desempenho em todos esses itens. Esse reforço do Desempenho não será recompensado na avaliação sumativa.” (D1)

Por outro lado, um desses entrevistados deixa transparecer na proposição de que não tem nada a queixar em termos do Desempenho, fundamentado nos indicadores decretados nos Normativos:

“Por acaso não tenho nada a queixar a nível do Desempenho baseado nos itens pois se não há responsabilidade não há desenvolvimento dos outros itens. Eu tenho tido um bom Desempenho em todos.” (D3)

“As minhas formações específicas têm vindo a contribuir muito na melhoria pessoal e [...] e colegial.” (D6)

Em relação às Contribuições para o **Desenvolvimento Profissional Docente**, os enunciados produzidos pelos entrevistados evidenciam que a maioria destes não tem recebido contribuições da parte da equipa avaliadora no sentido de lhes permitir desenvolver profissionalmente. Muitos deles asseguram na dicção dos enunciados de que os avaliadores não têm Formação e Aptidão para promover Formação Contínua. Declararam o seguinte:

”Em nenhum. [...] Não tem competência para dar Formação Contínua. Deveria dar Formação Contínua aos professores para melhorarem o seu desenvolvimento profissional.” (D1)

“Se os avaliadores funcionassem como mandasse a Lei, eu poderia dizer que sim. Infelizmente em nenhum dos Itens.” (D4)

Como se pode ver, os entrevistados exigem e dão importância a Formação Contínua e Aptidão no desenvolvimento da função avaliadora.

O entrevistado (D1) refere-se que:

“A Equipa Pedagógica, as vezes, cria pequenas oficinas de aprendizagem para partilhar conhecimentos [...]”

Em oposição do declarado anteriormente, um entrevistado mostra-nos a importância do conhecimento para aperfeiçoar profissionalmente em relação aos outros indicadores de Avaliação de Desempenho:

“Aperfeiçoamento Profissional. Corro sempre atrás do conhecimento porque é bom aperfeiçoar. Trabalho num sistema aberto com grande apoio de equipa de Educação de Adultos e Formação de Adultos.” (D3)

Como exprimem Formosinho et al (20110), os professores são pessoas que trabalham com e para as outras pessoas, tudo isto significa que tem um compromisso para com o Desempenho, certificar a qualidade no exercício das funções, determinar com exatidão os fins

que querem atingir. Sabe-se que está em causa o Desenvolvimento Profissional. Não é indiferente saber se estão a prestar contas.

Todos os entrevistados manifestaram ter enfrentados problemas de Estagnação na Carreira Docente. Ainda, é de salientar que nas asserções relativas à Política Educativa de Avaliação de Desempenho, vê-se que há muita revolta, desgosto, desânimo e um certo pessimismo em relação às Políticas instituídas pelo Ministério da Educação e Desporto em relação ao Desempenho Docente em Cabo Verde:

“Eu costumo dizer que o Ministério da Educação é a minha madrastra. Sei que estou no fim de Carreira. Eu tenho um colega que começamos a trabalhar no Ministério da Educação no mesmo ano e ela encontra na Referência 10 e Escalão H.” (D1)

“É um trabalho muito burocrático, é lento [...] é trabalho burocrático [...] feito de acordo com o compadrio, com a cor política.” (D6)

”Isto é uma complicação. No Estatuto de Carreira Docente está dito algo e quando vamos à prática, entretanto deparamos com o contrário [...] apresenta uma certa discrepância em termos de Escalão e de Referência. [...] é uma consequência da Lei Medida. É uma experiência negativa [...] Cabo Verde promoveu um grupo de professores [...] muitos receberam retroativos por volta de 700 000 mil escudos. Teve uma implicação financeira. Muita gente não abrangeu essa Lei e o efeito de Retroativo encareceu o Projeto. Agora estão a publicar as reclassificações aos poucos, desculpando que não houve disponibilidade orçamental.” (D2)

Todos expuseram a postura do Ministério em Tutela e dos Órgão de Gestão dos Subsistemas da Educação e os constrangimentos fomentados pelas **Políticas da Promoção e da Progressão na Carreira Docente**, dando ênfase na dicção dos vocábulos “não, nem pensar, realmente não tenho tido, claro que não,”. (D1)

Os textos produzidos permitem-nos inteirar de como o Estado de Cabo Verde tem vindo a gerir e a administrar a Política de Avaliação de Desempenho nos Subsistemas de Educação não Superior, focando os porquês de não Desenvolvimento Profissional. Narram situações desanimadoras em relação à motivação no exercício da função docente:

“Não tenho tido evolução na Carreira Profissional devido a problemas administrativos.” (D1)

“Eu pedi mudança de transição na Carreira e com despacho desde de 2005 mas nunca foi executada, com desculpa de disponibilidade orçamental mantendo no Escalão e na mesma Referência.” (D2)

” [...] não tenho tido. Porque os trabalhos das progressões eram feitos a nível Concelhio e eram sempre os mesmos professores a serem progredidos.”

(D3) ”[...] a Política de Avaliação de Desempenho não tem vindo a ser uma das melhores em Cabo Verde.” (D4)

”Nunca vou progredir porque as melhores notas, segundo o Diretor são atribuídas à Direção da escola.” (D5)

“ [...] não havendo avaliação não consigo evoluir. Ficando penalizado porque a Lei diz que se não houver elementos atribuídos é dada uma avaliação de Bom que não abona nenhum professor.” (D6)

O contraditório aparece patente quando os Órgãos de Avaliação esquecem-se do Decretado, pondo na prática o que lhes vêm à mente ou à consciência, uma política de poder que não seja relativa, instituída pela própria equipa de Avaliação. Esses condicionantes promovidos por esses Órgãos de Gestão e de Avaliação contrariam o Desenvolvimento Profissional, esquecendo da experiência de vida de cada docente, identidade dos mesmos, a própria história profissional (Pizzo, 2004).

Na atribuição da classificação na ADD, segundo os Normativos, não se distinguem funções e nem há uma classificação de acordo com as hierarquias, há uma classificação qualitativa exigida na Lei, atribuída anteriormente, de forma quantitativa no ato de Avaliação de Desempenho.

Atribuição da classificação é feita de acordo com o Desempenho Docente. Há quem acredite no Estatuto de Pessoal Docente, noutros Normativos e na Entidade Empregadora.

“Tenho vinte e um anos de trabalho com docente não tenho nenhum ganho [...] A minha classificação é de Muito Bom.” (D4)

Em síntese, reconhece que a partir da verbalização dos nossos entrevistados que na atribuição da classificação final da Avaliação de Desempenho há disparidade, porque a classificação atribuída no final do Desempenho é diferenciada de acordo com a hierarquia nas escolas. O não cumprimento do Legislado, por parte do Ministério da Educação e Desporto, leva o professor a estagnar-se na Carreira Docente e, o consequente surgimento de conflitos no Eu do avaliado e entre pares do próprio estabelecimento de ensino. Vê-se que perante o dito por este docente, há necessidade de organização de critérios claros, flexíveis que facilitem todos dentro duma leitura real do Desempenho Docente seguindo o Decretado, analisando casos que vêm prejudicando-os, como no caso da quota de professores para progredirem na Carreira (Da Silva 2012). Só assim consegue-se produzir uma boa imagem do que se está avaliar, tratar todos de acordo com uma conduta que promova justiça, que todos sejam reconhecidos nesse processo (Fernandes, 2008, p.25).

## 2.2 Análise das entrevistas aos professores avaliadores

Seguindo o raciocínio anterior, passamos ao tratamento das entrevistas dirigidas aos avaliadores, guiando pelas categorias definidas a partir do guião e que relembramos: Funções dos Órgãos de Avaliação; Procedimentos, Objetivos e Finalidades da Avaliação; Satisfação do Professor com as Visitas de Avaliação; Planeamento e Organização/Calendarização das visitas de avaliação; Potenciais e Contribuições da Avaliação Formativa Docente; Obstáculos da Eficácia da Avaliação Docente; Inovação na Avaliação Docente.

Da leitura do ponto de vista dos Avaliadores entrevistados, relativo às **Funções dos Órgãos de Avaliação** dos Subsistemas de Educação em São Vicente, enxerga que são várias as funções enumeradas, distinguem-se de subsistema para subsistema, nem sempre são exigidas pelo próprio órgão de avaliação, nem sempre são postas na prática pelo universo que constitui a equipa avaliadora.

“Na minha escola nunca houve uma cultura de assistência de aulas ao professor feita pelo coordenador de disciplina. Ultimamente criaram um gabinete de Supervisão Pedagógica, na Delegação do Ministério da Educação em São Vicente e passaram a falar de supervisão. Tenho a função de orientar reuniões de coordenação e de planificação.” (A1)

“Acompanhar as práticas pedagógicas, avaliar o desenvolvimento do trabalho.” (A2)  
”Seguindo orientações da coordenação pedagógica, desenvolve a prática de assistência de aulas...” (A3)

O incompatível acontece quando um dos avaliados afirma que a Equipa Pedagógica não aparece nas escolas e, se quisesse que o avaliador seguisse as orientações, isto seria feito em reunião com o corpo docente de qualquer estabelecimento de ensino, partindo do princípio de que, para avaliar há que reunir um conjunto de processos e procedimentos preestabelecidos e em consenso com os intervenientes na ADD. No exemplo que se segue, vislumbra que para além de uma avaliadora evidenciar os aspetos negativos, recompensa na verbalização com um trabalho de equipa.

A avaliadora (A1) reforça a ideia de que não cumpram com os procedimentos que qualquer avaliador tenha como competência, mesmo que estes procedimentos não sejam decretados na Lei de Bases do Sistema Educativo e noutros Normativos, quando afirma que na instituição da qual tenha vindo a exercer função de avaliador, não tem uma cultura de assistência de aulas, enquanto instituição promotora do ensino de qualidade.

“Quando vou visitar, aponto os pontos positivos e os pontos negativos observados. Trabalhamos as informações colhidas ao longo da aula observada. Antes e depois reúno com a coordenadora.” (D4)

Ainda, a avaliadora (A4) mostra que a preocupação da assistência de aula é no intuito de ver se o professor coloca na prática métodos diferenciados, que sejam acolhidas em formações promovidas pela equipa. Tem a pretensão de apreender o real para converter numa medida, de forma descritiva, de representação da realidade (Ferreira, 2006, p.22).

No falar do (D1), a Equipa Pedagógica, simplesmente, tem vindo a promover pequenas oficinas para intercâmbio de prática. Nenhum dos docentes avaliados refiram à formações promovidas pela Equipa Pedagógica.

“A minha função é assistir às aulas dos professores [...] vejo se põe na prática os métodos diferenciados. Em equipa, nós, os Coordenadores Pedagógicos produzimos um relatório das visitas pedagógicas e enviamos uma cópia ao Delegado.” (A5)

No excerto acima, observa-se que outros procedimentos, como por exemplo: assistência de coordenação, de planificação e promoção de formações não são executados ou postos na prática. É visível que trabalhe em equipa, que exista uma ligação clara entre o superior hierárquico de forma a informá-lo do ocorrido nas práticas, enquanto avaliador. Produz um relatório do observado e este só é do conhecimento da equipa de avaliação, do Delegado. Os outros intervenientes nesse processo, como no caso do Gestor e do Professor, não são informados da produção deste relatório, o que constitui um condicionalismo da avaliação docente.

Da explanação de uma das avaliadoras destacamos o seguinte:

“A minha função como avaliadora é supervisionar administrativamente e pedagogicamente. Organização da pasta de coordenação, organização da pasta de direção de turma, controlo da análise de estatística de cada trimestre, verificar se cumpre as metas estabelecidas [...] observação de aulas, assistência do Conselho Pedagógico e de coordenação, emissão de parcerias e orientação a nível do Ministério da Educação e Desporto, análise da organização e estrutura dos testes.” (A6)

Todo o exposto deixa transparecer a prática de Supervisão em Subsistemas Educativos em São Vicente. Estes itens enumerados conseguem mover o Sistema Educativo, pela positiva, se todos os intervenientes nesse processo estivessem conscientes deste vasto e bonito trabalho, supervisionar.

Nas palavras desse avaliador que deixa transparecer que tem como função supervisionar pedagogicamente e administrativa, passamos a um desses avaliadores (A7) que declara que é o único avaliador dessa Instituição educativa, mas para avaliar professores

sustenta das informações colhidas pelo Subdiretor Pedagógico e pelos Coordenadores de Disciplina. Do que ele verbalizou, elimina esses dois elementos dos órgãos de avaliação. Se são informadores das práticas docentes, cabe a eles serem considerados avaliadores.

“Sou o único avaliador peço subsídios nos meus colaboradores. Para que avaliação seja mais justa e consciente trabalho diretamente com o subdiretor pedagógico, as informações são colhidas da observação de aulas feita pela subdireção pedagógica.” (A7)

Este avaliador contradiz o dito anteriormente.

“Preenche a ficha de avaliação sumativa no fim do ano com a ajuda da minha equipa e discutir com o professor avaliado na presença dessa equipa.” (A7)

Mostra, claramente, que essa equipa participa diretamente na avaliação dos professores. Esses dois elementos são a fonte de informação que lhe permite o desejado, quando afirma que quer tornar a avaliação mais justa.

Em relação aos **Procedimentos, Objetivos e Finalidades da Avaliação**, os avaliadores colocaram em evidência um conjunto de procedimentos que têm vindo a pôr na prática, tendo em vista os objetivos traçados e as finalidades da Avaliação de Desempenho Docente. Os objetivos de Avaliação de Desempenho Docente apresentado pelos avaliadores são uma amálgama de muita informação distinta e esses objetivos variam de subsistema. Exemplificaram:

“(…) Observar o que deve ser melhorado na prática (…)”(A1)

“Promover o desenvolvimento da aprendizagem do ano, conhecer as reais necessidades e dificuldades para procurar melhores práticas (…)”( A2)

“(…) observar o desempenho do professor (…)”(A3) ”

Analisar as dificuldades na organização e desenvolvimento das aulas; ajudar nas práticas docentes.” (A4)

“Regular o desempenho do professor, acompanhar as práticas pedagógicas, acompanhar as aprendizagens dos alunos. ” (A5) “

“Melhorar o Sistema e corrigir sempre as lacunas. “ (A6)

“ Melhorar o Sistema Educativo Cabo-verdiano, adequar e organizar de acordo com as políticas educativas.” (A7)

Estes enunciados considerados objetivos pelos entrevistados, traz-nos à tona exemplo de um bom funcionamento do Sistema Educativo Cabo-verdiano, em termos de Avaliação de Desempenho Docente. Apresentam-nos uma imagem de que nos Normativos tudo está claro de acordo com o explicitado, atingem esses objetivos enquanto avaliadores. Persistem, nos falares desses, que há objetivos a atingir na prática de Avaliação de Desempenho Docente.



Ainda, para espelhar o que querem da Avaliação de Desempenho Docente, enumeram um conjunto de finalidades, que divergem entre os Subsistemas da Educação em Cabo Verde. Ressaltam objetivos preconizados por cada um dos subsistemas. A falta de leitura dos Normativos, por partes desses intervenientes na Avaliação de Desempenho Docente e o conhecimento do que lhes competem, facultam-lhes essa divergência em termos de objetivos e finalidades atingir nessa avaliação.

As alíneas a),b),c) e d) do artigo 2º (Objetivos da avaliação) do Decreto Regulamentar nº 10/2000, de 4 de setembro – BO nº 27, 27,I Série não são a realidade que esses avaliadores seguem em termos objetivo preconizados quando colocam na prática a ADD nesses subsistemas. Alguns avaliadores (A5, A6 e A7) usam vocábulos sinónimos que aproximam do significado do contido nos enunciados das referidas alíneas.

Da leitura do referido nessa categoria, Procedimentos, **Objetivos e Finalidades da Avaliação**, os avaliadores enunciam um conjunto procedimentos que, em parte, os docentes avaliados contradizem, ou seja, desconhecem a prática dos tais procedimentos. Entretanto, no legislado não há um artigo que define esses procedimentos que segundo estes deveriam pôr na prática avaliativa, como alguns dos docentes avaliados assinalam:

”Não há uma avaliação ao longo do percurso.” (D2)

”Nunca somos alertados a hora e o dia da visita.” (D3)

”A avaliação é feita somente pelo Gestor e no fim do ano.” (D4)

Quanto a opinião dos avaliadores relativa à **Satisfação do Professor com as Visitas de Avaliação**, houve discrepância no ato de enunciação quando os avaliadores responderam que:

” Sim, porque segundo eles é sempre bom porque há troca de ideias e há aspetos que muitas vezes pensam que estavam bem mas não. Damos sugestões de melhoria engrandece os aspetos positivos.” (A1)

” Sou o único avaliador. Penso que tenho conseguido satisfazer (...) ” (A3)

“ Em parte. Ainda há aspetos que devem ser melhorados na avaliação do docente. Deveria haver formação para quem avalia os docentes.” (A4) “

Não.” (A5)

“ Ainda estamos afastados da sala de aula mas a direção aceita-nos de bom agrado. Muitos professores questionam se nós vamos fiscalizar.” (A6)

“ Em termos pedagógico não se pode dizer. Mas temos dado satisfação a todas as exigências do professor de forma a fazer com que a escola funcione na normalidade (...) ” (A7)

Nessa categoria, há situações que nos leva a constatar que a avaliação está ser feita por órgãos externos à escola apoiando à Direção, é bem aceita. Entretanto, a figura dessa equipa cria-se inquietações no seio dos professores que já perceberam da presença da mesma e, pois foram informados pela Direção da escola que são novatos na função da Avaliação de Desempenho Docente.

Apreende-se, ainda, dos relatos desses avaliadores que para além de terem avaliadores que satisfazem os professores, um avaliador afirma que não consegue satisfazer pedagogicamente os professores mas para o funcionamento da escola com regularidade, sente-se que satisfaz. Um outro avaliador acha que satisfaz todos os professores mesmo que desempenhe a figura de único avaliador desse subsistema.

A título de exemplo, para justificar a não satisfação do docente avaliado, esses docentes proferem:

“ (...) a avaliação deveria ser feita com a participação do professor na sua própria avaliação.” (D3)

“ A avaliação de desempenho não deveria ser feita somente pelo gestor, deveria haver intervenção de outros avaliadores (...)”(D1)

“(...)não desempenha função avaliador das práticas pedagógicas mas sim de um gerente. “ (D2)

“ acho que deveriam assistir às aulas para poder ter argumentos na decisão da classificação do professor (...)”(D4)

“(...) para a assistência de aula deveria haver supervisor/avaliador.” (D5)

Neste enunciado, nota-se que há um docente que está a sentir-se a falta da figura do supervisor avaliador de forma a melhorar e modificar as práticas de avaliação na instituição onde o mesmo tem vindo a exercer a função de docente. No entanto, reconhece que um dos avaliadores tem vindo a exercer a função de supervisor avaliador externo às instituições educativas em São Vicente.

No relato de avaliador supervisor e de um dos docentes (A1 e D4), percebe-se do afastamento dos avaliadores das salas de aula.

Em relação **ao Planeamento e Organização/Calendarização das Visitas de Avaliação**, em cada subsistema a matéria é regado de maneira diferente. Estes avaliadores fornecem informações como:

“Neste ano letivo, apresentamos plano de visitas trimestrais.” (A2)

” Reunimos no início de cada trimestre, calendarizando tudo.” (A3)

“Programamos, Planificamos visitas anualmente e trimestralmente, calendarizado de acordo com a nossa disponibilidade, visitas de contacto (...)no sentido pedagógico, calendarizo visitas mensalmente (...) de coordenação e de planificação.” (A4)

“ Atualmente são calendarizadas mensalmente e por escolas. [...] Escolhemos os professores que achamos que têm mais necessidade de apoio pedagógico.” (A5)

“(...) elaboramos um cronograma... o subdiretor assiste às aulas para colher informações, método, metodologia(...) há uma grelha (...)”(A6)

“ Por trimestre e por conveniência da direção e gestão da própria escola (...)”(A7)

Percebe-se, nos relatos, que cada escola comporta, nesse assunto, de acordo com a Política de Gestão dos Subsistemas da Educação em Cabo Verde instituída por esses mesmos Órgãos de Gestão. Uma vez que esses avaliadores exprimem nos discursos anteriores que cada Direção da escola segue um modelo de planeamento organização e desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas.

Um avaliador, na elocução, esclarece que este trabalho que orienta na prática de avaliação é feita mensalmente por escolas e selecionam os professores que necessitam de apoio pedagógico. Prova que há professores que não são visitados, assistidos e protegidos por esse grupo de avaliadores. Vê-se que não escutam os Órgãos de Avaliação Interna à escola e nem os professores, a fim de inteirarem do que é exigido na Lei. Estranham as funções delegadas enquanto avaliadores do Desempenho Docente. O que vem abaixo é a confirmação das palavras dalguns dos professores entrevistados:

“Nunca recebi visitas dos avaliadores internos e externos à escola, a não ser do gestor (...)” (D1)

“ Se fazem visitas, não passa de uma visita por ano letivo e, sempre feita no aproximar do fim do ano letivo.” (D2)

“ No ano passado foi assistida uma única vez pelo gestor e foi uma visita de poucos minutos.” (D4)

”Deveriam acompanhar ao longo do ano (...)”(D5)

Para a promoção do desenvolvimento dos **Potenciais e das Contribuições da Avaliação Formativa Docente**, no sentido de os professores desenvolver profissionalmente tendo em conta os Indicadores de ADD decretado nos Normativos, estes avaliadores distinguem, para além das atividades de formação, algumas inovações que não estão decretadas, embora para avaliar docente submeta a um processo supervisivo. Esses avaliadores apresentam uma lista de atividades, formações que nos levam a acreditar que para além da assistência de aulas, promovam ações reais e concretas.

Nos últimos anos, é um dos grandes constrangimentos enfrentados pelo Ministério em tutela, justificando que não há orçamento disponível que permite descongelar as tais Promoções. As Promoções, no decorrer dos anos, têm sido poucas se pensarmos no universo de professores que espera esse desenvolvimento na vertical, criando no seio do professorado a perda de confiança nas políticas delineadas pelo Ministério em tutela.

Muitos docentes têm vindo a investir na autoformação de forma a evoluir e a crescer profissionalmente, mas o Ministério da Educação na sua política traçada para o Desenvolvimento Profissional, Capítulo VII, Estatuto do Pessoal Docente, colocam-lhes uma barreira, permanecendo muitos anos estagnados na Carreira, a espera de uma Promoção, Evolução na Vertical.

“A nível administrativo, (...) o pedagógico. Formação Contínua nas diversas áreas, Supervisão Pedagógica. Esperamos desenvolver mais formações nas áreas de Necessidades Educativas Especiais, Elaboração do Material Didático, Elaboração de Testes (...)” (A6)

Os outros avaliadores cingem, simplesmente, nos indicadores que constam do Modelo de Avaliação de Desempenho Docente.

“Tenho constatado melhor desempenho na Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem e na Inovação Pedagógica.” (A1)

“É sem dúvida a Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem” (A2)

“Penso que o melhor desempenho recai mais para o lado de Relações Humanas no Trabalho.” (A3)

“São a inovação Pedagógica e o Aperfeiçoamento Profissional.” (A4)

“Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem” (A5)

“No meu, acho que é a Relação Humana no Trabalho.” (A7)

Constata-se que indicaram indicadores diferentes, variam de avaliador, ou seja, difícil coincidência em pôr na prática os mesmos indicadores, não desenvolvem um trabalho exigido pelo Modelo de Avaliação que permita ao professor avaliado estar ciente de que está protegido, enquanto companheiro de um grande desafio, que é Desenvolver Profissionalmente e, conseqüente promoção da qualidade do Sistema Educativo Cabo-verdiano. Todavia, não lhe é exigido que tem de desenvolver formações de livre espontânea vontade que lhe permite melhor desempenho, salvo for solicitado pelo Ministério em Tutela.

Nada está decretado em termos obrigatoriedade de promoção de formação aos docentes avaliados que lhes garantam responder às exigências do Modelo de Avaliação de Desempenho Docente.

Citaram várias contribuições que têm vindo a desenvolver no seio do professor:

“(...)forneço-lhes sempre temas para serem trabalhadas nas aulas, sugerindo práticas lúdicas (...)”(A1)

“Os nossos professores têm oportunidade de melhorar os conhecimentos científicos e o desempenho através de formação desenvolvida pelo centro (...)”(A2)

“ Não são poucas as contribuições que tenho dado aos docentes.” (A3) “

Encontros de reflexão e de exposição de atividades práticas.” (A4)

“(...) desenvolvendo e promovendo atividades que permitam melhorar as práticas pedagógicas [...]” (A5)

“Formação Contínua nas diversas áreas, Supervisão Pedagógica. Esperamos desenvolver mais formações nas áreas de Necessidades Educativas Especiais, Elaboração do Material Didático, Elaboração de Testes (...)” (A6)

“(...)fazer com que a informação chegue nos professores (...) fazer com que o professor cumpra os deveres e direitos decretados, respeitando-os.” (A7)

Essas contribuições deslumbram qualquer ser sensível aos desafios da Educação no mundo de hoje. Uma evidência multifacetada de pequenas formações e informações que para qualquer professor poderá ser grande formação e grande informação desde que estes sejam reais e postas na prática pelos avaliadores dos subsistemas educativos. Essas informações não são comunicadas nos relatos produzidos pelos docentes avaliados.

O antagónico advém quando alguns docentes avaliados nas declarações confirmaram que em termos de contribuições recebidas da entidade avaliadora, para melhorar o Desenvolvimento Profissional. Visível no seguinte:

“Em nenhum.” (D1)

“ A Inspeção em São Vicente deveria chamar a atenção toda a equipa de avaliação, no sentido de fazer funcionar (...)” (D2)

“Se os avaliadores funcionassem como manda a Lei, eu poderia dizer que sim.”(D4)

“Em nenhum.” (D6)

Em referência aos **Obstáculos da Eficácia da Avaliação Docente** enfrentados pelos avaliadores, estes diferem de subsistema, como elucidaram os avaliadores entrevistados:

“Resistência do próprio professor, pensando que é perseguido pelo coordenador (...)” (A1)

“ Um dos obstáculos é a expectativa do professor perante o resultado da Avaliação de desempenho (...)” (A2)

“ Não aceitação da classificação final da avaliação de desempenho docente (...)” (A3) “

A maioria não mudam os comportamentos e as atitudes perante (...) as práticas pedagógicas. Muitas vezes não aceitam soluções. ” (A4)

“ O principal obstáculo é que estou avaliar colegas com mesma formação. Muitos apresentam resistência à mudança (...)” (A5)

“ Não há uma legislação que nos protege formalmente. O número de elementos da nossa equipa não ajuda. Se as nossas competências forem decretadas sentíamos mais à vontade na excussão (...)” (A6)

“(...) fazer mudar o comportamento e própria atitude do professor. Muitas vezes não cumprem o que está lá na Lei.” (A7)

Temos, aqui, nesse discurso, destaques do posto na prática por um dos avaliadores, que considera que tem como função supervisionar pedagogicamente e administrativamente o Sistema Educativo em São Vicente. Não está Legislado permitindo, assim, inquietações por parte dos avaliadores. Verificamos igualmente que, uma grande fragilidade apresentada por um dos avaliadores é o número reduzido de Supervisores Avaliadores que compõe uma equipa externa às escolas, para responder aos desafios da ADD na referida ilha.

A resistência, a expectativa e a não mudança de comportamento por parte do professor avaliado está claro no depoimento dos avaliadores e isto é *feedback* de muitos constrangimentos enfrentados pelo professor avaliado que nas manifestações desses avaliados evidenciam situações de não proteção e de não valorização por parte desses Órgãos Gestão e Administração das escolas. Reflexo de Estagnação na Carreira Docente, visto que o papel do professor é multifacetado. O avaliador reclama do não cumprimento do que está Legislado e os professores avaliados reclamam, também, do não cumprimento com as funções delegadas, enquanto avaliador educativo, exigindo que esses deveriam estar munidos de Formação Específica.

Nessa última categoria, **Inovação na Avaliação Docente**, proferem um conjunto de inovações instituídas não subsistemas que favorecem todos os intervenientes da Educação, possibilitando o melhoramento do Processo de Avaliação de Desempenho Docente e, consequentemente Desenvolvimento profissional.

“(...) na nossa escola houve a introdução do supervisor pedagógico (...) (A1) “

“ (...)não deveria ser feita por um único avaliador. A Direção do Centro vai implantar a prática de autoavaliação docente trimestralmente (...)”(A2)

“(...) convidamos técnicos de áreas diversas para animar temas interessantes”(A4)

“ diversificar os métodos e a metodologia de ensino, pondo na prática as inovações de acordo com as reformas efetuadas nesses subsistemas (...)”(A5)

Neste excerto, há evidências de que desenvolvem atividades como no caso da prática supervisiva. A autoavaliação é posta na prática a partir do segundo trimestre na instituição educativa em que um dos avaliadores tem vindo a exercer função de supervisor.

No relato abaixo, cruzam um vasto conjunto de informações com marcas de Supervisão Administrativa e Pedagógica desenvolvidas nas Instituições Educativas em São Vicente.

“ Melhorar a articulação com as escolas (...) necessitamos de uma legislação para nos atribuir poderes (...) exigir um plano educativo em todas as escolas (...) damos formação na área supervisão (...) organização e elaboração de testes (...) *dossiers* (...) Planificar e participar no início de todos os trimestres (...) exigir o Plano Anual de Atividades, calendarização da planificação e coordenação pedagógica (...) Reativar o Conselho Consultivo da Delegação (...) preparamos o que vamos observar de acordo com os critérios explícitos (...) Sempre em três momentos, antes, agora e depois. “ (A6)

“Controlar e supervisionar as pastas de coordenador e do diretor de turma.” (A7)

“(...)vai implementar a prática de autoavaliação.” (A2)

Este fragmento da exposição dos avaliadores cinge na introdução da figura do Supervisão Educativo e Administrativo em São Vicente.

Pegando nas palavras desses avaliadores, consegue-se apreender de que a figura de supervisor tem vindo a ser feita por uma única figura de avaliador no subsistema que este tem vindo a exercer a tal função. Nota-se, nessa transcrição do falar dos avaliadores que há a preocupação em promover formações, cuidando dos professores em termos conhecimento científico pedagógico, acompanhando as reformas que vêm sendo desenvolvidas nessas instituições educativas.

Para refutação das palavras dos avaliadores, surgem professores avaliados contrariando quando explanam sobre as contribuições recebidas pela entidade avaliadora para melhorar o desenvolvimento Profissional:

“Deveriam dar sempre Formação Contínua aos professores para melhorarem o seu Desenvolvimento Profissional.” (D1)

“ Se os avaliadores funcionassem com manda Lei, eu poderia dizer que sim.” (D4)

“ Em nenhum.” (D1)

Embora, um ou outro desses professores avaliados tenha confirmado a prática de inovações, de forma a ter melhoria da qualidade de ensino, o (D1) justifica que são pequenas oficinas de troca de ideias e formações de cariz pedagógico.

Exigem Formação Contínua para o professor avaliado como também exigem avaliadores com formação na área da função que exerçam. Os avaliadores preocupam em insistir em pôr na prática mudanças que permitam acompanhar as Reformas Educativas que o Ministério da Educação tem vindo a efetuar, em termos da melhoria da Educação em Cabo Verde.

Nas palavras enunciadas pela (A6), vislumbra o trabalho de um supervisor educativo quando este demonstra que quer participar na coordenação e planificação das escolas, elaboração de testes, como também exigir desses subsistemas o Plano Anual de Atividades e o Plano Educativo, quiçá Projeto Político Pedagógico, mas receoso de que não há uma Legislação que os protegem. Ainda, pretende reativar o Conselho Consultivo da Delegação em São Vicente.

Esta avaliadora salienta que tem vindo a dar formação em Supervisão aos professores de São Vicente, sempre que queira visitar uma escola põe na prática os três momentos exigidos na prática supervisiva em qualquer instituição, permitindo um ciclo supervisivo em três fases Pré-observação, Observação e Pós-observação. A mesma reforça o exposto acima quando exprime que controla e supervisiona as pastas dos coordenadores e dos diretores de turma. Vê-se que há escola onde, para de além do aspeto supervisivo, há o controlo feita pela figura que lidera os outros intervenientes do processo educativo.

### **Triangulação**

De todo o relato dos professores avaliadores, comprova-se que em São Vicente, há, para além da figura do professor avaliador, a figura do supervisor educativo. Entretanto, os professores avaliados queixam-se da ausência desses avaliadores das práticas e do apoio pedagógico, descomprometendo com o Desenvolvimento Profissional de cada professor, esquecendo que o professor tem sentimentos, valores, preocupações, emoções, moral, que não podem ser negligenciados.



Do exposto pelos professores avaliados, vemos que os instrumentos e os procedimentos que a prática de avaliação sumativa e a formativa em qualquer instituição da Educação exigem, em geral, são ignorados. Contudo, no discurso de alguns avaliadores contata-se que o único procedimento a ser posto na prática é assistência de aula, mas isto não acontece em todos os estabelecimentos de ensino da ilha, esquecendo dos parâmetros norteados para avaliar docentes.

Relativamente às competências e aos contributos que os órgãos de avaliação deveriam desenvolver ao longo das práticas, induzem os docentes avaliados ver a figura do avaliador como alguém que não sabe quais são as competências atribuídas, visto que esta figura de avaliador não é vista como um parceiro, visto como uma figura ausente e, quando presente, faz o trabalho como se fosse um fiscal/polícia. O que nos permitem, ainda, ressaltar que a ausência desses itens evidencia uma imagem negativa da figura do avaliador, enquanto parceiro do docente avaliado. No entanto, alguns avaliadores fazem o esforço de fazer cumprir com o legislado, ultrapassando, muitas vezes, o que não está legislado.

Os professores avaliadores enumeram um conjunto de obstáculos enfrentados no exercício das funções, quando estes são obrigados a desenvolver comportamentos, como no caso da assistência de aulas e de outras práticas pedagógicas exigidas na Lei. Porém, a maioria dos professores avaliados deixa transparecer que os avaliadores estão ausentes das escolas e das salas de aula.

A avaliação sumativa docente, segundo os avaliados, é feita como se o professor não fosse protagonista deste ramo da Educação, figura ausente que só participa no ato de assinar a decisão da figura do avaliador, que nas palavras do docente avaliado é sempre feita pela figura de um único avaliador, decisor da classificação final e, muitas vezes, não lhes permitam argumentar sobre a decisão da classificação final, compactuando com a decisão desse avaliador.

Argumentam, ainda, que a avaliação, por não ser a mais transparente, tem vindo a criar no seio do professor disparidades em termos de remuneração, permitindo diferenciação entre professores com a mesma formação académica, em termos desenvolvimento na Horizontal e na Vertical.

De acordo com os professores avaliadores, são várias as atividades/formações que têm vindo a desenvolver no seio do professorado para que estes consigam crescer profissional,

todavia não estão visíveis nas declarações dos professores avaliados. Esses professores avaliados contradizem nos dizeres, enumerando uma ou outra atividade desenvolvida por este órgão, atividade essa, que não ultrapassa de práticas que permitam inovar no contexto sala de aula, aperfeiçoando profissionalmente.

A formação específica da figura do avaliador para auxiliar no Desempenho Docente e na prática de uma supervisão real e de qualidade é um argumento que o professor avaliado demonstra nos textos produzidos. Relatam que a formação específica em qualquer exercício de funções é de grande relevância, descomprometendo com o ensino de qualidade. Alguns professores avaliadores sentem-se receosos no exercício das funções, uma vez que sabem que estão a avaliar professores com a mesma formação, vertente docência e muitos desses professores têm formação superior a dos professores avaliadores e/ou igual a esses questionando acerca dessa política delineada pelo Ministério da Educação e Desporto. No exercício das funções de avaliador do desempenho docente deveriam requisitar ou destacar professores com formação na área de avaliação ou nas Ciências da Educação.

Os docentes avaliados exigem do avaliador critérios claros no decorrer do exercício da avaliação do desempenho docente, enquanto os avaliadores exemplificam um leque de critérios que assentam a prática da avaliação de desempenho em São Vicente. No entanto, esses critérios postos na prática pela figura do avaliador não são os mesmos desenvolvidos nas instituições educativas de ensino não superior em São Vicente.

Os docentes avaliadores relatam que fazem com que os docentes avaliados cumpram com o exigido no legislado, porém nos dizeres de alguns docentes avaliados vê-se que esses atores educativos que são acompanhados pelos tais avaliadores não participam da própria avaliação, ou seja, não são elementos da decisão da classificação do desempenho.

Testemunhamos, na exposição dos professores avaliadores, que um grande erro cometido pela Delegação do Ministério da Educação da ilha, é que a Equipa Pedagógica, órgão de avaliação externa, que tem a função e a competência de supervisionar professores, não supervisiona todas as instituições e docentes avaliados de ensino não superior, no decorrer do ano letivo. Isto faz com que haja ausência de informações que lhe permitem julgar, decidir, avaliar o desempenho docente de todos.

### **3. ANÁLISE DOCUMENTAL: FICHA DE REGISTO DE OBSERVAÇÃO DE AULA E O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A análise documental constitui-se uma técnica relevante na investigação qualitativa, uma vez que complementa as informações obtidas pelas outras técnicas (Sousa & Batista, 2011).

Com intuito de obter informações que complementam o processo e a prática de Avaliação de Desempenho Docente nesses subsistemas de ensino não superior em São Vicente, analisamos uma grelha de observação de aula e o modelo de avaliação de desempenho docente vigente em Cabo Verde, postas em prática na referida ilha.

Este modelo de avaliação de desempenho docente e esta grelha de observação de aula são os únicos instrumentos registos utilizados para avaliar docentes. Na ficha formativa docente, denominada de ficha de supervisão, reúnem as informações para a Avaliação Sumativa Docente dos docentes das escolas de São Vicente, ou seja, o avaliador colhe, no uso dessa ficha, um conjunto de comportamentos credíveis, observados e reais que lhe permitem atribuir uma classificação para decidir a diferenciação de professores em termos de desempenho, caso este procedimento seja posta na prática na instituição educativa.

Não existe nenhum Decreto que regula o uso de fichas de supervisão pedagógica por parte do avaliador das práticas docentes nos estabelecimentos de ensino não superior em Cabo Verde, enquanto o segundo instrumento está explícito no Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – nº 27, I série, Modelo de Avaliação de Desempenho.

A análise destes é muito decisivo porque compreendemos melhor o processo de Avaliação de Desempenho Docente nesses subsistemas da Educação não Superior em São Vicente, como também permitiu-nos elucidar e aprofundar alguns aspetos evidenciados pelos docentes avaliados e pelos docentes avaliadores.

Para promover a qualidade de ensino e o consequente Desenvolvimento na Carreira Docente, é utilizada, pelos Órgãos de Gestão e Administração dos Subsistemas de Ensino não Superior, diretor ou gestor dos estabelecimentos de ensino; membros do conselho diretivo dos estabelecimentos de ensino secundário; coordenador pedagógico do ensino básico; coordenador dos centros concelhios de alfabetização e educação de adultos; uma grelha de observação e de introdução de uma aula (uma página A4), denominada de ficha de Supervisão Pedagógica.

Constam desta grelha de avaliação formativa do docente avaliado aspetos como:

- Organização da aula;
- Finalidades e objetivos a atingir ao longo da aula;
- Clareza na exposição;
- Motivação por parte da classe;
- Questões relacionadas com objetivos da aula;
- Controlo do tempo estipulado.

É de realçar que esta grelha de observação de aula deveria incidir no ponto 2 das alíneas a, b e c do Artigo 5º (Direitos Profissionais) e no artigo 6º (Deveres profissionais) do Capítulo II - Direitos e Deveres, do Estatuto de Carreira Docente e em conformidade com os indicadores de Avaliação de Desempenho Docente.

O Modelo de Avaliação de Desempenho Docente usada na Avaliação Sumativa Docente é uma ficha síntese das informações da avaliação do trabalho desenvolvido pelo docente no decorrer de um ano letivo. Esta ficha está estruturada em três páginas A4 da seguinte forma: na primeira página, constam informações relativas ao estabelecimento de ensino, o concelho onde o avaliado exerceu a docência no decorrer do ano letivo, o nome do avaliado com a respetiva Referência e o Escalão; na segunda, constam os indicadores e algumas linhas para o avaliador apresentar de forma sucinta a apreciação/comentário, resultado das informações gerais do desempenho, colhidas ao longo da Avaliação Formativa Docente ao longo do ano e um espaço em branco para o docente rubricar a avaliação caso aceite a classificação; na terceira e última página, consta um quadro com uma coluna para o indicador/fator que incide na avaliação final do docente, uma segunda coluna para o coeficiente e quatro colunas com a graduação/pontuação em quatro posições, ponderadas em 5, 10, 15 e 20 de acordo a cada indicador, inserindo a descrição do domínio observado no decorrer do exercício das funções. Essas graduações prejudicam os professores avaliados quando o avaliador precisa de diferenciar professores, visto que essa escala de graduações não permite que o avaliado seja justo na atribuição dessas cotações, ausência de outros valores intermediários.

Deste modelo, constam os indicadores mensuráveis, de acordo com os Domínios da Incidência da Avaliação de Desempenho Docente numa grelha de análise, na tabela que se segue.

**Tabela 8 – Grelha de Análise do Modelo de Avaliação Sumativa Docente**

| <b>Incidência do Desempenho Docente</b>                        | <b>Fatores de Avaliação de Desempenho</b>                                                                    | <b>Domínios</b>                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem              | Qualidade de processo ensino e aprendizagem;<br>Aperfeiçoamento profissional;<br>Inovação pedagógica;        | Organização e pertinência do uso do plano de aula;<br>Utilização de materiais concretizadores;<br>Motivação e interesse em adquirir conhecimentos científicos; |
| Participação na escola e na relação com a comunidade educativa | Relações humanas;                                                                                            | Relação interpessoal (alunos, comunidade educativa, pais e/ou encarregados da educação)                                                                        |
| Desenvolvimento e formação                                     | Inovação pedagógica;                                                                                         | Uso de métodos de ensino diferenciado;<br>Desenvolvimento de trabalhos de investigação;                                                                        |
| Vertente profissional social e ética                           | Responsabilidade;<br>Atividades não letivas (Nos termos do nº3 do art.º 51 do Estatuto de Carreira Docente); | Aceitação de normas e princípios éticos;<br>Envolvimento nas atividades não letivas;                                                                           |

Há uma discrepância grande entre a Grelha de Observação de Aula, grelha registo da avaliação formativa, e o Modelo de Avaliação de Desempenho Docente, Avaliação Sumativa. A Grelha de Observação incide, em parte, num único indicador, Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem. Vê-se que os outros indicadores são ignorados ao longo da observação do desempenho docente. Ou seja, a Avaliação Formativa Docente resume-se num processo de Supervisão/Avaliação que cinge, simplesmente, na observação e na descrição da atividade da sala de aula. As atividades não letivas não constam da ficha formativa.

Isto demonstra que os outros indicadores que constam do Modelo da Avaliação de Desempenho Docente são ignorados na Avaliação Formativa Docente, muitos dos domínios que constam desse Modelo de Avaliação de Desempenho Docente não são observados no decorrer do desempenho docente.

## CONCLUSÕES

Na Educação, a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a atribuir uma reflexão crescente, em que os fundamentos apresentados nos estudos pelos teóricos das Ciências da Educação, a nível mundial, cingem no Processo Ensino Aprendizagem nos Subsistemas da Educação, no Aperfeiçoamento Profissional, de forma a terem professores qualificados e, nos últimos tempos, centrando numa política de supervisionar docentes, na Melhoria da Qualidade do Sistema Educativo.

Procuramos apreender, do ponto de vista dos docentes e dos avaliadores do Ensino não Superior dos Subsistemas do Ensino Básico, Educação Adultos, Ensino Secundário, até que ponto a implementação das Normas de Avaliação de Desempenho do pessoal docente do ensino não superior tem contribuído para o Desenvolvimento Profissional.

A Avaliação dos professores feita pela figura do avaliador tem sido visto pelos professores avaliados como um obstáculo ao Desenvolvimento Profissional Docente e a prática da mesma nas escolas em São Vicente não segue as orientações norteadas nos Normativos Institucionais.

Do exposto pelos avaliadores, espelha-se que os objetivos da Avaliação de Desempenho Docente Decretados nos Normativos vigentes, são ignorados por esses avaliadores entrevistados, desconhecem que os Normativos são textos que prescrevem, enquanto estão a exercer as funções de Avaliador do Desempenho Docente nas instituições educativas.

A prática de Avaliação de Desempenho Docente em Cabo Verde é feita para a prestação de contas, de cariz sumativo e direcionada ao Desenvolvimento Profissional Docente. O Desenvolvimento Profissional Docente não tem vindo a acontecer, provocando descontentamento no seio da classe docente.

Apresenta vários constrangimentos internos e externos por causa de uma Política de avaliação docente que não beneficia nem o Ministério da Educação e Desporto como também os docentes avaliados. Criando obstáculos ao Desenvolvimento Profissional Docente, visto que não funciona como estímulo desse Desenvolvimento Profissional, permitindo a atuação dos Sindicatos de Professores no sentido de negociar e fazer o Estado de Cabo Verde cumprir com o Legislativo.

Os docentes avaliados, do modo geral, insistem em declarar nos textos produzidos que para avaliar docentes deveria haver uma cultura de Autoavaliação e de Avaliação Formativa Docente, de forma a beneficiar e complementar informações reais desse processo de Avaliação Docente.

Pela exposição dos entrevistados, professores avaliados e professores avaliadores, o Modelo de Avaliação vigente não lhes permitam uma avaliação justa, as cotações não estão distribuídas de modo a facilitar tanto o avaliador na sua decisão como também os próprios docentes avaliados, a escala de classificação utilizada na ficha sumativa é tendenciosa, subjetiva. Devem optar por uma outra ficha alternativa.

Este instrumento está modestamente restringido à Avaliação Sumativa, ou seja, prestação de contas. O Modelo de Avaliação Formativa utilizado nas escolas deveriam ser um instrumento com um lugar nos Decretos vigentes, de conhecimento de todos que envolvem neste processo, posta na prática por todos e de conhecimento dos docentes avaliados, utilizado de forma transparente, seguindo critérios e procedimentos que a Avaliação Formativa Docente exige.

A maioria dos docentes avaliados é de opinião que deveria haver a figura do avaliador com formação adequada e específica em Avaliação de Desempenho em Educação. Isto permite maior credibilidade no processo de avaliação da profissão docente. Ou seja, exigem a figura de um avaliador qualificado, um profissional das Ciências da Educação.

Conseguimos apurar da leitura das entrevistas que alguns dos avaliadores enfrentam constrangimentos em avaliar os docentes do subsistemas que estes vêm desempenhando a função de avaliador ou de supervisor, tanto os que desempenham a função de avaliador interno como os que desempenham a função de avaliador externo.

No consciente do professor avaliador, entende-se que se sente inseguro em avaliar pessoas com a mesma formação ou superior a dele, mesmo que não sendo como avaliador.

Nas palavras dos avaliados entrevistados, vê-se que esses deixam transparecer que para avaliar docente há que haver competência teórico científica relacionadas com supervisão da avaliação, relacional, profissional qualificado, atuando de forma a colaborar com o professor e com o Ministério em tutela. Podemos constatar que exigem um avaliador

qualificado, um profissional das Ciências da Educação. De forma não sentirem inseguros em avaliar pessoas com a mesma formação ou com formação superior a dele.

Os professores avaliados entrevistados asseguram, nas suas palavras, que estes professores avaliadores e os que desempenham a função de supervisor apresentam um certo desleixo em acompanhar o professor no Desempenho das funções, muitas vezes, exagerando na prática, outras vezes descorando essa função delegada, tornado o processo excessivamente burocrático, alterando o que é legal.

Desconhecem, de modo geral, da existência dos Normativos decretados, muitos desses avaliados não são atores da própria avaliação, há subsistemas em que para aplicar Avaliação Docente, o docente tem de requerer através de um documento escrito/texto/carta dirigida aos Órgãos de Gestão e da Administração /Direção da escola para este, posteriormente, reunir com o referido docente para lhe apresentar o resultado da Avaliação Sumativa.

A ausência da IGE no cumprimento da alínea e), do artigo 8º, Deveres, é visível no discurso de um dos entrevistados, visto que neste artigo resume-se que este Órgão que controla os Subsistemas da Educação não Superior em Cabo Verde deve zelar pela aplicação das leis, orientações técnicas e metodológicas que possam contribuir para a melhoria do Desempenho dos professores.

No nosso estudo, conseguimos apurar das entrevistas que os professores avaliados colocam em evidência os procedimentos inadequados que esses docentes avaliadores vêm utilizando ao longo do Desempenho Docente, tanto a nível de observação de aulas que podiam permitir objetividade na avaliação final, sumativa, como também a nível de promoção de formação que lhes possibilitem crescer profissionalmente. Assiste-se a ausência do profissionalismo e da profissionalidade por parte do avaliador, tornado o processo aberrante, permitindo o professor compactuar com a postura dos Órgãos de Avaliação Docente, embora muitos dos procedimentos exigidos pelos docentes avaliados não estejam decretados nos Normativos vigentes, como no caso da prática de Autoavaliação e de Avaliação Formativa.

Persiste, também, a desconfiança por parte do avaliado no que tange avaliação sumativa, visto que é feita de forma sigilosa, participando um par, o avaliador e o avaliado, acarretando amiguismos neste processo, provocando conflitos no eu do avaliado e, muitas vezes, provando que são os mesmos professores dum mesmo subsistema a progredir.



Os avaliados, no exercício das funções, não se sentem beneficiados com as Políticas da Avaliação de Desempenho definidas pelo Governo nos últimos anos, não lhes permitem o Crescimento Profissional, segundo o decretado na Lei. Estes, por sua vez, contestam nas suas exposições sobre a problemática de diferenciação entre os mesmos no que tange ao Crescimento Profissional, contestando que mereciam três ou quatro mudanças na horizontal. Isto é provocado pela má Gestão da Política de Avaliação de Desempenho Docente, consequente estagnação na Carreira Profissional, exigindo dos órgãos de avaliação docente uma avaliação mais transparente, de forma a permitir-lhe o exigido pelo Ministério da Educação e Desporto, a melhoria da prática docente, consequência de uma Educação de Qualidade. Este tipo de avaliação sumativa docente não tem vindo a valorizar o trabalho árduo do docente e nem os critérios legais decretados, no Estatuto do Pessoal Docente.

Os docentes participantes do estudo reclamam da não Progressão na Carreira, mesmo com os resultados da avaliação final /avaliação sumativa/classificação exigidos neste Normativo. Constatamos que, nos últimos anos, o Ministério da Educação e Desporto em Cabo Verde tem vindo a adotar políticas de Avaliação de Desempenho Docente que têm acarretados problemas graves para este Ministério, criando projetos que fazem com que aumentem as despesas do Orçamento do Estado. São projetos criados sem um estudo prévio, criando barreiras que não permitem o Desenvolvimento Profissional dos docentes, estagnando na Carreira Docente.

Conseguimos testemunhar que há professores no fim de Carreira que não têm nenhum ganho com as Políticas de Avaliação de Desempenho Docente delineadas pelo Governo, consequência da falta de apetência pelo desempenho da função avaliadora e o abandono das funções atribuídas aos Órgãos de Gestão de Avaliação Docente.

Verificamos, ainda, que Avaliação do Desempenho Docente reduz numa avaliação assegurada pela figura de um único avaliador, avaliador interno e, geralmente, este avaliador a faz no final do ano, sem o acompanhamento do exercício das atribuições enquanto docente, variando de subsistema para subsistema. Há ausência de instrumentos e procedimentos que permitam o avaliador apresentar um relatório de avaliação final, que lhes permitam uma apreciação crítica e objetiva das funções do docente entre pares, acompanhando de outros instrumentos ilustrativos, organizados tanto pelo avaliador como também pelo avaliado. Finalmente, conseguiam reunir um valioso instrumento, tipo Portefólio, que facilitava examinar o esforço do professor, a melhoria, os processos e o rendimento, assim como

responder às exigências feitas por procedimentos formais de Avaliação de Desempenho Docente. Embora um dos avaliadores tenha vindo a exigir do professor avaliado, de forma não adequada, um conjunto de instrumentos que se reflete o processo ensino aprendizagem, permitindo um olhar crítico sobre o Desempenho Docente. (Bernardes & Miranda, 2007)

Percebe-se que avaliação entre pares, deixou de ser uma prática nas instituições educativas não superior em São Vicente, com uma cultura de Avaliação de Desempenho Docente, cingindo na figura de um único avaliador, gestor/diretor dos subsistemas da Educação não superior, desvalorizando o acompanhamento do Desempenho Docente, seguindo um ritual em que a avaliação é feita no fim do não letivo, recebendo apenas a classificação final da Avaliação Sumativa.

Nota-se, nos dizeres desses avaliadores e avaliados, que nesses subsistemas não há uma cultura de assistência de aula feita pelo coordenador da disciplina e pelo coordenador de classe e estes coordenadores não põem este procedimento na prática, porque não se sentem preparados em desenvolver essa cultura de assistência de aulas.

No caso do órgão de avaliação externa ao Subsistema do Ensino Básico, Equipa Pedagógica, que lhe compete avaliar docentes do Ensino Básico e promover formações que lhes permitam um Desempenho excelente, não tem vindo a pôr na prática de melhor forma a função, selecionando escolas dentro desse subsistema para acompanhar os docentes e, muitas vezes, as visitas de avaliação não ultrapassam de uma visita feita por ano letivo.

O nosso estudo permite-nos, ainda, concluir que para além da figura do avaliador para acompanhar e avaliar o Desempenho Docente em São Vicente, existe na Delegação do Ministério da Educação, uma equipa de supervisão externa aos Subsistemas da Educação não Superior em São Vicente, que vem supervisionando pedagogicamente e administrativamente. Esse órgão tem vindo a exercer competências e atribuições com muito receio, uma vez que essas competências e atribuições não estão decretadas nos Normativos da Educação. Receosos de que não podem exigir dos órgãos de supervisão e de avaliação internos e os docentes instrumentos e procedimentos que lhes ajudariam na execução de um trabalho de excelência. Ainda, na enunciação dos entrevistados, conseguimos testemunhar que há a necessidade de reativar o Conselho Consultivo das Delegações, ponto 2, do artigo 4º (Direção), órgão este que permitia identificar problemas, reunir com todos os elementos dessa direção e solucionar os problemas identificados em relação a prática didático pedagógica docente.

Os objetivos para a Avaliação de Desempenho Docente definidos nos Normativos vigentes não coincidem com os que estes entrevistados aprestaram nos textos produzidos, ou seja, as informações colhidas desses avaliadores sobre os objetivos da Avaliação de Desempenho Docente definidos no artigo 29º do Estatuto de Carreira Docente não são os mesmos nesses subsistemas.

Quanto à pergunta de partida, podemos assegurar que as Normas de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior decretadas não têm vindo a contribuir para o Desenvolvimento Profissional, consequência das Políticas de Avaliação estabelecidas pelo Governo. Apresentam contradições em relação ao Decretado nos Normativos vigentes, a forma como a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a ser posta na prática não tem vindo a facilitar os docentes e nem o Ministério da Educação e Desporto, visto que a Evolução na Carreira e o Desenvolvimento Profissional não são evidentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, M. (2002). *Educação e Classes Sociais em Cabo Verde*. Cabo Verde. Spleen edições. África Debate.
- Alarcão, I. & Roldão, M. (2010). *A Supervisão: Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. (2ª Ed.). Portugal. Edições Pedagogo.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica: Uma perspetiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (n.d.). *Portefólio Docente e Qualidade de Ensino*. Recuperado em 2013, outubro, [http://redaberta.usc./index2.php?opcion?=com\\_docman&task=doc\\_view&gid1=10&Itemid%&=8](http://redaberta.usc./index2.php?opcion?=com_docman&task=doc_view&gid1=10&Itemid%&=8).
- Batista, I. (2011). *Ética, Deontologia e Avaliação do Desempenho Docente*. Edição do Ministério da Educação - Conselho Científico para Avaliação de Professores. Disponível em <http://www.ccap.min-edu.pt>.
- Bell, J. (4ª Ed). (2008). *Como realizar um projeto de investigação: Um guia para a pesquisa em Ciências sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva.
- Bernardes, C. & Miranda, F. (2003). *Portefólio, Uma escola de Competências*. Portugal. Porto Editora.
- Brilhante, S. (2012). *Processos Supervisivos da Avaliação de Desempenho Docente*. Dissertação apresentada à Universidade dos Açores para obtenção do grau de mestre em Supervisão Pedagógica especialidade em Ciências. Universidade dos Açores Departamento de Ciências da Educação. Ponta Delgada.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Lisboa: livros horizonte. 2008.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para autoaprendizagem*. 2ª edição. Univesidade Aberta. Lisboa. Portugal.

- Carneiro, A. (2006). *Supervisão Escolar e Gestão Intermédia – um estudo sobre as perceções dos Coordenadores de Departamento Curricular*, [Versão eletrónica]. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique, para obtenção do grau de Mestre em Supervisão e Coordenação da Educação – especialização em Supervisão Pedagógica, Porto, Portugal.
- Chagas, C. (2010). *A avaliação de desempenho dos professores no quadro da regulação da educação. Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade Lisboa. Instituto da Educação. Lisboa.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos na organização*. Rio de Janeiro. Campus. Brasil.
- Clímaco, M. (2002). *A IGE e a Avaliação Integrada das Escolas*. In CNE (Ed.). *Qualidade e Avaliação da Educação*, Lisboa. Conselho Nacional da Educação.
- Costa, E. (2007). *Contributos para uma análise cognitiva da política de avaliação de professores*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, n.º4, pp.49-58. Recuperado em 2013, novembro 18, <http://sisifo.fpce.ul.pt/?r=13&id=111>.
- Cruz, I. (2009). *Observação de aulas: estratégias de desenvolvimento profissional*. Revista Elo nº16. Guimarães: Centro de Formação Francisco de Holanda, pp.137-147.
- Da Silva, I. (2001). *A Avaliação de Desempenho: Contributo para um estudo de avaliação de desempenho do professor*. (Vol2). Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Secção Autónoma das Ciências Aplicadas. Lisboa.
- Day, C. (1999). *Avaliação do Desenvolvimento dos profissionais dos professores: Avaliação em Educação novas perspetivas*. Porto. Portugal. Porto Editora.
- De Andrade, M. & Lakatos, E. (2007). *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.

- De Andrade, M. (2006). *Introdução à Metodologia de Trabalho Científico. Elaboração de trabalhos de graduação*. 7ª Edição. EPUSP: São Paulo. Editora Atlas S.A.
- De Jesus, T. (2009). *A Avaliação Interna e as suas Implicações na Configuração da Escola como Organização: Um Estudo de Caso – 2005-2008*. Tese de Mestrado em Educação, Área de Especialização em Sociologia da Educação e Políticas Educativas. Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia.
- De Ketele, J. (1999). *Metodologia de Recolha de dados: Fundamento dos Métodos de Observação de questionários, de entrevistas, e estudo de documentos*. Epistemologia e Sociedade. Instituto Piaget.
- De Oliveira, V. (2006). *O Desenvolvimento Profissional Docente e a Participação no Atheneu Norte-Riograndense*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Rio grande do Norte como requisito necessário para obtenção do título de mestre em Educação.
- Dos Santos, T. (2009). *A Avaliação Interna e as suas implicações na configuração da Escola como Organização: Um Estudo de Caso*. Tese de Mestrado em Educação, Área de Especialização em Sociologia da Educação e Políticas Educativas. Universidade do Minho. Instituto da Educação e Psicologia.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação do Desempenho Docente: Desafios, Problemas e Oportunidades*. Lisboa. Texto Editores.
- Ferreira, C. (2006). *Avaliação de Desempenho Docente: expectativas dos professores*. Dissertação Apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para Obtenção de Grau de Mestre em Planificação e Administração da Educação. Porto. Portugal.
- Formosinho, J., Machado, J. & Oliveira-Formosinho, J. (2010). *Formação, Desempenho e Avaliação de Professores*. Coleção Educação e Formação. Edições Pedagogo, Lda. Portugal.

- Freitas, M. (2008). *Referencializar a formação inicial e o desenvolvimento profissional dos professores: a construção de práticas de autorregulação*. In Alves, M. P.,
- Gomes, A. (2012). *O papel do Supervisor na Avaliação de Desempenho Docente*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de grau de mestre em Ciências da Educação, especialidade Supervisão em Educação. Instituto Politécnico de Lisboa Escola Superior de Educação de Lisboa. Lisboa.
- Gomes, M. (2010). *Avaliação do Desempenho Docente: Objetivos e Controversas*. Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Avaliação em Educação no Curso de Mestrado em Ciências da Educação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Gonçalves, M. (2012). *Conceções de Professores sobre a Avaliação do Desempenho Docente*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, Área de especialização em Avaliação. Aveiro.
- Grochoska, M. (2007). *As contribuições da Autoavaliação institucional para a escola básica: Uma experiência de gestão democrática*. Mestrado em Ciências da Educação. Curitiba. Brasil.
- Hadji, C. (1995). *A avaliação dos professores. Linhas diretivas para uma metodologia pertinente*. In Estrela, A & Rodrigues, P. (coord.), Para uma fundamentação da avaliação em educação. Lisboa: Edições Colibri.
- Kruger, E. (2006). *Avaliação Institucional com Subsidio para a Formação Continuada de professor*. Dissertação de mestre em Educação do Projeto de Pós-Graduação em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná com requisito parcial a obtenção de título de mestre. Brasil.
- Lino, E. (2001). *Características de Liderança na Definição do Perfil do Coordenador de Departamento: Um caso em Estudo*. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona do Porto. Instituto da Educação. Porto. Portugal.

- Maia, G. (Org.). (1999). *Administração e supervisão Escolar: Questões para o novo milénio*. Brasil. Pioneira Educação.
- Machado, E. A., Fernandes, J. A. & Correia, S. (Orgs.) (2008). *Atas do Seminário de Avaliação: Contributos da investigação para as práticas quotidianas de desenvolvimento curricular das escolas (pp. 292-301)*. Braga: CIEd, Universidade do Minho.
- Monteiro, E. (2009). *A Avaliação de Desempenho Docente: O Lugar da Supervisão*. Atas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho.
- Morais, J. (2009, maio). *Avaliação do Desempenho Docente: Uma Ferramenta ao Serviço da Gestão*. Revista Elo. Centro de Formação Francisco de Holanda.nº16/Elo16/. Guimarães.
- Méndez, A. (2002). *Avaliar para conhecer, Examinar para excluir*. Asa Editores. Porto. Portugal.
- Nóvoa, A. (1995). *O passado e o presente dos professores*. In A. Nóvoa (Org.). *Profissão professor*. Porto: Porto Editora.
- Oliveira, M. (2001). *O papel do Gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar*. In I. Alarcão (Org.). *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem (p.44-54)*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. (2011). *Avaliação Externa das Escolas: Teorias e Modelos*. In *Avaliação Externas das Escolas: Modelos, Práticas e Impacto*, realizado na Universidade do Minho, no dia 13 de julho de 2010.
- Perrenoud, P. (2001). *Agir na urgência, decidir na incerteza. Saberes e competência e em uma profissão complexa*. Porto Alegre: Artemed Editora.
- Pizzo, S. (2004). *O início da docência e trajetória profissional segundo a visão dos professores em final de carreira*. Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação da Universidade Federal de São Carlos, na área de Metodologia de Ensino. Centro da Educação e Ciências Humanas. São Carlos. São Paulo.



Ramalho, H. (2012). *Escola, Professores e Avaliação. Narrativas e racionalidades da avaliação do desempenho docente na escola básica portuguesa*. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação Especialidade de Organização e Administração Escola. Universidade do Minho. Instituto de Educação.

SÁ-Chaves, I. (2007). *Portefólios reflexivos. Estratégia de formação e supervisão*. (3ª ed.).

Porto. Porto Editora.

Sanches, C. (2008). *Fatores do (in) sucesso Escolar na disciplina de Língua Portuguesa no 2º ciclo do Ensino Secundário em Cabo Verde: – Contributo para o seu estudo*. Aveiro. Universidade de Aveiro, Departamento de Didática e Tecnologia Educativa. (Dissertação de mestrado) [consultado em 2 março de 2013] Disponível em: [ia.ua.pt/bitstream/10773/1360/1/2009000447.pdf](http://ia.ua.pt/bitstream/10773/1360/1/2009000447.pdf).

Silva, A. (2012). *Avaliação do desempenho docente: O papel da supervisão e as competências dos professores avaliadores*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação - Especialização em Supervisão em Educação.

Simões, G. (2000). *A avaliação do desempenho docente: contributos para uma análise crítica*. Lisboa: Texto Editora.

Sousa, M. & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Edição Internacional. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Ribeiro, C. & Flores, M. (2008). *A autoavaliação no contexto da avaliação do desempenho docente: um estudo sobre concepções e práticas*. In Alves, M. P., Machado, E. A., Fernandes, J. A. & Correia, S. (orgs.). *Atas do Seminário de Avaliação: Contributos da investigação para as práticas quotidianas de desenvolvimento curricular das escolas* (pp. 292-301). Braga: CIEd, Universidade do Minho.

- Varela, B. (2013a). *Manual de Administração Educativa. Uma abordagem teórica com aproximação à realidade cabo-verdiana*. [manual]. (2ªed.).Revista em 2013. Praia. Universidade de Cabo Verde.
- Varela, B. (2013b). *Manual de Direito Educativo. Uma abordagem introdutória, com aproximação à realidade jurídico-educacional de Cabo Verde*. [Manual]. (2ªed.).Revista em 2013. Praia. Universidade de Cabo Verde.
- Vieira, F. (1993). *Supervisão – uma prática reflexiva de formação de professores*. Rio Tinto. Edições Asa.
- Vieira, F. (2006). *Formação reflexiva de professores e pedagogia para a autonomia: para a constituição de um quadro ético e conceptual da supervisão*. In F. Vieira, M. A.
- Moreira, I. Barbosa, M. Paiva & I. S. Fernandes. *No Caleidoscópio da Supervisão. Imagens da Formação e da Pedagogia*. Mangualde. Edições Pedago.
- Lessard-Hérbert,M.,Goyette,G.,& Boutin,G. (1990).*Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. (M.J,Reis,Trad.).Lisboa: Instituto Piaget. (Obra original publicada em 1994).
- Quivy, R. & Campenhoudt,L. (3ªEd.) (2003).*Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. Publicações Lda.
- Tuckman, B. (2ª Ed.). (2002).*Manual de Investigação em Educação: Como realizar o processo de investigação em educação*. (L. António Rodrigues, Trad.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em Inglês em 1994).

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro - BO nº 27, I Série

Decreto-Lei nº 86/92

Decreto-Lei nº 36/96 de 23 de setembro

Decreto-Regulamentar nº 4/98 de 27 de abril- Delegações do Ministério da Educação Ciência e Cultura

Decreto-Lei nº 60/98, de 28 de dezembro

Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de agosto

Diploma que regulam a Educação Pré-escolar e a Educação Básica

Estatuto do Pessoal Docente - Decreto Legislativo nº 2 de 2004

Lei nº 42/VII/2009, de 27 de julho

Lei de Bases do Sistema Educativo de 27 de dezembro de 1994

Lei de Bases do Sistema Educativo de 1999 de 18 de outubro – lei nº 113/V/99

I Série – nº 17 Sup. B.O da República de Cabo Verde de 7 de maio de 2010

I Série- nº 46 do B. O. da República de Cabo Verde - 7 de dezembro de 2009

II Série - Nº 74 do B.O da República de Cabo Verde - 28 de dezembro de 2012

II Série – Nº 2 do B.O da República de Cabo Verde - 15 de janeiro de 2013

II Série - nº 2 do B.O da República de Cabo Verde - 15 de janeiro de 2014

II Série - Nº 7 do B.O da República de Cabo Verde - de fevereiro de 2014

~

# **ANEXOS**

## Anexo I

### GUIÃO DE ENTREVISTA- I

**Estimado (a)Professor (a)!**

Esta entrevista destina-se a um estudo com os docentes/avaliados dos subsistemas de ensino não superior em São Vicente, com o intuito de obter informações sobre “**Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional do Pessoal Docente do Ensino não Superior em Cabo Verde: Dos Normativos às Práticas Vigentes nas Escolas de São Vicente.**”

As informações fornecidas serão utilizadas apenas no âmbito do trabalho e garanto a confidencialidade das mesmas.

Pela colaboração prestada, manifesto desde já o meu agradecimento, uma vez que da sua sinceridade e da ponderação das suas respostas depende a validade deste estudo.

**O responsável: Alexandre Fortes Pires**

**Subsistema da Educação:**

**Situação Profissional:**

**Formação Inicial:**

**Habilitação Académica:**

**Anos de Serviços:**

**Cargo Atual:**

“O regime da avaliação do próprio professor avaliado na sua Autoavaliação obriga à devolução da avaliação ao professor, juntando a função formativa à tradicional função sumativa, primeiro da classificação e, depois, da avaliação do desempenho (cit. por Formosinho et. al., 2010,p110).

1. O seu superior hierárquico (Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização), apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de Julho ou Setembro, tendo em conta os indicadores que constam do modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de Setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.**
  - a. Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.
2. As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do **MED** e os órgãos internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior.
  - a. Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para a melhoria das suas funções como docente.
  - b. Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.
  - c. Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?
- 3- “A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das

decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o Desempenho” (Mendez,2002).

3.1 Numa perspectiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (**Qualidade do processo de ensino-aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas**) tem conseguido melhor Desempenho?

3.2 E em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu Desenvolvimento Profissional?

4- Hoje, um dos enfoques da gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade do Orçamento do Estado.

4.1 Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na carreira docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.

5- De tudo o que acaba de expor, considera que a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?

**Obrigado pela colaboração prestada.**

## Anexo II

### GUIÃO DE ENTREVISTA - II

#### **Estimado Avaliador**

Esta entrevista destina-se a um estudo com um avaliador da Educação em São Vicente, com intuito de obter informações sobre “**Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional do Pessoal Docente do Ensino não Superior em Cabo Verde: Dos Normativos às Práticas Vigentes nos Subsistemas da Educação em São Vicente.**”

As informações fornecidas serão utilizadas apenas no âmbito do trabalho e garantido a confidencialidade das mesmas.

Pela colaboração prestada, manifesto desde já o meu agradecimento, uma vez que da sua sinceridade e da ponderação das suas respostas depende a validade deste estudo.

**O mestrando: Alexandre Fortes Pires**

**Subsistema de Educação:**

**Situação Profissional:**

**Formação Inicial:**

**Habilitação Académica:**

**Anos de Serviços:**

**Cargo Atual:**

“O supervisor avaliador não é apenas um observador que regista e descreve, nem um prescriptor que determina e destina. Deve ser, acima de tudo, um mediador que estabelece a relação entre um ideal e uma situação concreta. Para funcionar, este tipo de avaliação, tem a necessidade de organização de critérios claros, mas maleáveis e instrumentos rigorosos, mas abrangentes, inscritos em grelhas de referência que



permitam uma leitura ajustada da realidade segundo os parâmetros predefinidos na Avaliação de Desempenho Docente” (cit. por Moreira, 2009, p.7).

1. As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão (Gestor/Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico,) das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte dum processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.
  - 1.1 Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?
  - 1.2 Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?
2. Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?
3. “A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).
  - 3.1 Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (**Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas**) tem constatado melhor desempenho?
  - 3.2 Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu Desempenho nos domínios referidos?
4. Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação docente.
5. No exercício das funções das práticas educativas, que perspetiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?

**Obrigado pela colaboração prestada!**

### Anexo III

## FACULDADE DE PSICLOGIA EDUCAÇÃO E DESPORTO

### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

#### Protocolo de Investigação

Este protocolo realça as condições de participação do (a) entrevistado (a) no trabalho de investigação intitulado **Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional do Pessoal Docente do Ensino não Superior em Cabo Verde: Dos Normativos às Práticas Vigentes nas Escolas de São Vicente**, desenvolvido por **Alexandre Fortes Pires**, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Especialização em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores, da Universidade Lusófona do Porto.

Com assinatura do presente protocolo, os intervenientes concordam que:

A participação na entrevista é espontânea e sigilosa, portanto o (a) entrevistado (a) pode recusar a responder a qualquer questão formulada ou suspender temporariamente ou definitivamente a sua colaboração;

A entrevista será realizada no local e hora combinados com o (a) entrevistado (a);

Será gravada em formato áudio e/ ou retextualizado, a fim de economizar tempo e de manter fidelidade do discurso do (a) entrevistado (a). Pode solicitar uma cópia, assim como uma transcrição total ou parcial da sua entrevista;

O conteúdo da entrevista poderá ser total ou parcialmente divulgado no corpo do trabalho, salvaguardando sempre o anonimato do (a) entrevistado (a);

A escolha do (a) entrevistado (a) foi imparcial, compromete-se apenas pelo facto de ser interveniente no Processo de Avaliação de Desempenho Docente.

A assinatura do presente protocolo pressupõe o acordo entre o investigador e o (a) entrevistado (a) no que concerne aos temas e às condições nele definido.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

O (a) entrevistado (a)

## **Anexo IV**

### **Entrevista nº1/Docente Avaliado**

Nome: D1

Data: 31/03/2014

Hora: 10 horas

Local: Casa da Entrevistada

O seu superior hierárquico (Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização,) apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de julho ou setembro, tendo em conta os indicadores que constam no modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.

**Q: Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.**

**R:** Sou avaliada trimestral pelo gestor. Nunca avisa o dia e a hora que vai visitar, somos alertamos nas reuniões, reflete-se no fim da aula. Não reúne com o professor para preparar aulas. Usa uma grelha. Avalia todo o meu trabalho dentro da sala e na escola: o trabalho do aluno, o método e a metodologia aplicada no processo ensino aprendizagem, o trabalho do aluno e todo o meu processo no ato das visitas presenciais, o diário de registo, as aprendizagens os alunos, o resultado do testes sumativos e formativos, mas sempre usando os meus procedimentos e instrumentos ao longo do ano. Essas avaliações trimestrais resumem no somatório da minha avaliação de desempenho.

**Q: As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão e das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do MED e os órgãos**

**internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação do Pessoal Docente não Superior. Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.**

R: Somente o gestor avalia o desempenho do professor. Os outros órgãos de avaliação interna à minha escola não funcionam. Nunca recebi visitas dos avaliadores internos e externos à escola, a não ser do gestor como órgão interno a escola. A avaliação é feita simplesmente pelo gestor. Utiliza uma única ficha grelha de avaliação para a observação de aulas.

**Q: Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.**

R: A avaliação de desempenho não deveria ser feita somente pelo gestor, deveria haver intervenção de outros avaliadores, porque só o gestor não consegue avaliar as competências desenvolvidas nas práticas docentes. Devem mudar a ficha Modelo de Avaliação de Desempenho, aumentar o número de avaliadores. Uma vez recebíamos visitas da equipa pedagógica mas hoje não. Devem fazer autoavaliação. Q: **Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?**

R: Sim. Preferia uma equipa externa porque o meu gestor já conhece o meu método de ensino, e essa equipa iria observar o meu método e a metodologia utilizada tendo em conta que essa rotina de avaliação não me compensa em nada. Há sempre amiguismo na avaliação, a pessoa amiga tem sempre nota superior, com uma equipa externa a avaliar professores isto não acontece.

“A Avaliação Formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez,2002).

**Q: Numa perspetiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem,**

**Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem conseguido melhor desempenho?**

R: Relações Humanas no trabalho, Responsabilidade. Dadas as exigências do meu gestor temos de ter o máximo de Desempenho em todos esses itens indicados. Esse reforço do desempenho não será recompensado na avaliação sumativa.

**Q: Em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu desenvolvimento profissional?**

R: Em nenhum. Pequenas oficinas de aprendizagem são desenvolvidas, de forma a partilhar conhecimentos com a equipa pedagógica. O meu gestor não tem competências para dar Formação Continua. Deveria dar sempre formação contínua aos professores para melhorarem o seu desenvolvimento profissional. Os outros órgãos deveriam dar Formação Continua aos professores...

Hoje, um dos enfoques da gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade no Orçamento do Estado.

**Q: Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na Carreira Docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.**

R: Sim. Eu como costumo dizer que o Ministério da Educação e Cultura é a minha madrasta. Desde que estou a trabalhar não tenho tido ganhos e a culpa não foi minha. Estive a trabalhar como Eventual em Santo Antão durante vinte (20) anos, sem entrada para Quadro. A partir dos 20 anos de trabalho, entrei para o Quadro do Ministério da Educação em Cabo Verde. Os ganhos vieram dos meus estudos que fiz, fazendo a minha formação no antigo Instituto Pedagógico Mindelo - Escola de Formação de Professores do Ensino Básico. Sei que estou no fim da Carreira. Eu tenho uma colega que começamos a trabalhar no Ministério da Educação no mesmo ano e ela encontra-se na Referência 10 Escalão H.

**Q: De tudo o que acaba de expor, considera que a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?**

R:Nem pensar, nunca. Como tinha dito anteriormente não tenho ganhos e nem vou ter. Não sei se vou para casa com os meus quarenta por cento que tenho direito, não sei se vou ter ganhos com o tal novo Planos de Carreira Cargos e Salários - PCCS. Não tenho tido evolução na Carreira Profissional devido a problemas administrativos.

## **Entrevista nº2/Docente Avaliado**

**Nome: D2**

**Data: 09/04/2014**

**Hora: 9 horas**

**Local: Casa do Entrevistado**

O seu superior hierárquico, Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de julho ou setembro, tendo em conta os indicadores que constam no modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.

**Q: Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.**

**R:** Utilizam o mesmo Modelo de Avaliação de Desempenho aplicado no Ensino Básico, seguindo taxativamente as cláusulas exigidas no Ensino Básico e no Secundário. Muitas vezes, prejudicam os animadores de adultos, uma vez que o número de horas que os animadores trabalham num círculo de cultura por dia e os trabalhos extracurriculares é superior do trabalho do professor dos outros subsistemas. Eu não concordo com o modelo de avaliação utilizado para avaliar os animadores de adultos. Os critérios de avaliação são poucos claros. O animador desenvolve várias informações nos relatórios das atividades feitas na comunidade e os registos nos cadernos de planificação. Na altura de avaliação, os responsáveis da avaliação reduzem toda a avaliação seguindo o predefinido no modelo aplicado no Ensino Básico. Não há um modelo com um critério de avaliação específico para avaliar os animadores em Educação de Adultos até hoje. Muitas vezes, é feita por olho ou por amizade, simpatia. Não há uma avaliação ao longo do percurso. A avaliação cinge normalmente no fim do ano e o conjunto de trabalhos não conta nesse procedimento, como no caso das atividades superação académicas, o empenho em superação dos problemas

enfrentados nos círculos de cultura, na autoformação. Acho que esses deveriam constar no processo de avaliação.

**Q: As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão e das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do MED e os órgãos internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior. Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.**

R: Bom, acho que devem melhorar muitas aspetos. O processo de avaliação é feita no fim do ano e, quando há visitas de orientação pedagógica não são apresentadas sugestões de melhoria no fim da aula. É uma avaliação mais aferida, feita geralmente no fim do ano seguindo um guião.

Se fazem visitas, não passa de uma visita por ano letivo e, sempre feita no aproximar do fim do ano letivo. No fim dos trimestres deveria haver encontros de reflexão para refletir aspetos para melhoria do desempenho do professor.

Os critérios de avaliação nalguns casos deveriam ser melhorados. Sustenta muita nas orientações, indicações determinadas dos ministérios da educação, seguindo taxativamente os itens que constam nesse modelo de avaliação.

**Q: Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.**

R: A equipa pedagógica fazem visitas mas são poucas as visitas que tem feita visita, ou seja, quase que não têm um cultura de reflexão de aulas com o animador no fim da aula assistida. O coordenador concelhio não desempenha função de avaliador das práticas pedagógicas mas sim de um gerente.

**Q: Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?**

R: Acho que não. Deveremos arranjar outros mecanismos. Um avaliador externo não possui todas as informações do desempenho do professor. Acho que o Coordenador Concelhio deveria ter um papel mais atento no desempenho pedagógico do professor/animador, não



incidir somente nas partes administrativas, discutir sempre os aspetos ligados ao Desempenho e da Avaliação. Deveria ser mesmo uma figura de apoio pedagógico para apoiar o professor/animador e não como um polícia. Por exemplo, a Inspeção da Educação aparece na escola só no fim do ano quando estamos na prática de avaliação final. Os avaliados ficam traumatizados por verem as caras estranhas.

Acho que deveriam reforçar o papel do avaliador, fazendo com este seja um parceiro dos professores porque se um professor apresenta um mau desempenho isto reflete na imagem do subsistema.

“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez,2002).

**Q: Numa perspetiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem conseguido melhor desempenho?**

R: Bom, da minha parte recebi algumas visitas de apoio, entretanto há atividades que deveriam incentivar e reforçar mais no que toca as Atividades Extraescolares, Inovação Pedagógica. Os apoios que recebemos são insignificantes tendo em conta que o número de visitas que recebemos e o processo de troca de ideias são muito diminutos, daí que deveriam reforçar essas competências para que o professor sinta-se acompanhado no dia-a-dia.

**Q: Em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu desenvolvimento profissional?**

R: Inovação Pedagógica.

A Equipa de Coordenação Pedagógica nunca apareceu na minha sala. Solicito sempre para me apoiar porque a turma apresenta graves dificuldades da Leitura e da Escrita, mas nunca aparece. A Inspeção da Educação em São Vicente chamou a atenção a toda a equipa da avaliação, no sentido de fazer funcionar o Núcleo Pedagógico/coordenador das fases/classes.

Hoje, um dos enfoques da gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade no Orçamento do Estado.

**Q: Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na Carreira Docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.**

R: Sim. Isto é uma grande complicação. No Estatuto Carreira Docente, está dito algo e quando formos à prática/à realidade, entretanto deparamos com o contrário. Isto varia de Concelho para Concelho. Há situações em que temos professores que estudaram no Instituto Pedagógico com a mesma formação académica, mesmos anos de serviço, com um nível Carreira distinta, ou seja, apresenta uma certa discrepância em termos de Escalão e de Referência. Professores na Referência 7 e Escalão A e outras em Referência 8 e Escalão D. Quando elaboraram o Estatuto de Pessoal Docente não levaram em conta a carga orçamental. Acho que fizeram conta para uma pessoa, esqueceram-se de multiplicar pelos milhares de professores que existem no país. Para mim, isto é uma consequência da Lei Medida. É uma experiência negativa por duas razões: O Estado de Cabo Verde promoveu um grupo de professores e este grupo passou a ganhar (25 000\$00) vinte e cinco mil escudos a mais dos muitos que não foram contemplados nessa Lei, muitos, ainda, receberam retroativo por volta de setecentos mil escudos (700 000\$00), dependendo da letra e do número em ganho. Essa Lei foi aplicada na horizontal e na vertical, por isso, muitas pessoas subiram duas letras e um escalão, de 7/C para 8/D. Teve uma implicação financeira em que cada pessoa teve um aumento mensal de vinte e cinco mil escudos (25000\$00) e o pior foi a retroatividade. Muita gente não abrangeu essa lei e o efeito de retroativo encareceu o projeto. Agora estão a publicar as reclassificações aos poucos, desculpando que não houve disponibilidade orçamental. O Estado de Cabo Verde está a instituir um novo Estatuto de Carreira Docente. Segundo informações, o Novo Estatuto de Carreira Docente, que não querem dizer o que introduziram e o que tiraram e só anunciaram que vão resolver os citados problemas, as progressões e as promoções. A nova Orgânica do Ministério da Educação e o Novo Estatuto de Carreira Docente vão contentar e resolver administrativamente esses problemas e

prejudicando, deste modo, muitos professores. Não vai existir a Carreira de Educadores de Adultos e muita coisa vai ser suprimida do antigo estatuto. Muita coisa vai sair, a redução de carga horária não sei se vai abolir. Muita coisa está nos segredos dos Deuses.

**Q: De tudo o que acaba de expor, considera que a de Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?**

R: Não. Eu sou uma das pessoas que ficou prejudicada. Eu pedi mudança de transição na Carreira e com despacho desde de 2005 mas nunca este foi executado, com desculpa de disponibilidade orçamental, mantendo no mesmo Escalão e na mesma Referência. Fico prejudicado com um défice no meu salário mensal, por volta dos dezassete mil escudos (17 000\$00) mensal.

### **Entrevista nº3/Docente Avaliado**

**Nome: D3**

**Data: 03/05/2014**

**Hora: 12 h 25 m n**

**Local: Casa da Entrevistada**

O seu superior hierárquico, Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de julho ou setembro, tendo em conta os indicadores que constam no modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no **Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.**

**Q: Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.**

**R:** Sou avaliada pela Orientadora/Coordenadora Pedagógica e pela Coordenadora do Centro de Educação e Formação de Adultos, no entanto recebo visitas da equipa de Inspeção Geral do Ensino de São Vicente e de elementos da Direção Geral da Educação e Formação de Adultos. As visitas da Inspeção Geral da Educação são sempre feitas no fim do ano letivo, no momento da avaliação final. Assistem às aulas e apresentam-nos as ocorrências presenciadas numa ficha que é-nos fornecida no início do ano letivo para discutirmos em grupo as possíveis mudanças/ os acréscimos.

A equipa do Centro Concelhio e da Direção Geral da Educação e Formação de Adultos sempre que nos assistem às aulas, pedem-nos os planos de aula para ver se seguimos as orientações estipuladas (Conteúdos, Objetivos, Materiais Concretos, Pedagógica exigida, como o caso da pedagogia de Paulo Freire e os Métodos de ensino utilizado). Geralmente, avisa-nos no início do ano letivo e do trimestre e nas reuniões de orientação e de planificação sobre o momento das visitas pedagógicas. Nunca somos alertados a hora e o dia da visita. Acho que somos os mais vigiados dentro da Educação em São Vicente. Trabalhamos um

pouco difícil por causa do número de educando no início não é o mesmo chegado no fim do ano letivo, sempre com uma redução. Para além dos aspetos pedagógicos, somos avaliados a base da nossa participação nas atividades não letivas desenvolvidas na comunidade onde estamos a desenvolver a Formação e a Educação de Adultos. Temos de participar em todas as atividades propostas na planificação anual e trimestral feita pela Educação e Formação de Adultos, porque no fim do ano letivo somos avaliados a base das nossas práticas e essas informações constam das fichas de registo utilizadas pela Coordenadora Concelhio para avaliar o nosso desempenho e, muitas dessas informações são fornecidas pela Coordenadora Pedagógica ao longo das sessões presenciadas nas práticas. No entanto, esse modelo de avaliação de desempenho docente não se adequa a avaliação do desempenho do educador e formador de adultos.

**Q: As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão e das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do MED e os órgãos internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior. Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.**

R: Trabalham connosco num sistema aberto, ou seja, não há julgamento mas sim num clima de cooperação. São orientados pela Direção Geral de Educação e Formação de Adultos. Somos informados sempre quais são as competências das equipas que nos avaliam. As fichas que registam as nossas práticas ao longo do nosso desempenho são sempre discutidas no início do ano letivo, para dar a nossa opinião se aceitamos ou não ser avaliados de acordo as orientações e os itens que constam da ficha. As competências são sempre postas na prática. Organizam sempre Ateliês de reflexão e de debates sobre as nossas práticas no sentido de melhorar.

**Q: Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.**

R: Primeiramente, a avaliação deve ser feita com a participação do professor na sua própria avaliação. Muitos não são avaliados nos outros subsistemas. Um outro aspeto muito importante que precisa de ser melhorado é a participação de todos da Educação na elaboração

do Projeto Político Pedagógico, permitindo assim um trabalho feito não só a nível dos gabinetes do Ministério da Educação e Desporto. Nem todos os subsistemas da Educação em Cabo Verde dá oportunidade ao professor de participar na sua própria avaliação, ou seja, não há uma prática de autoavaliação como no nosso subsistema. A Educação em Cabo Verde deve aumentar o número de avaliadores de desempenho docente como também desenvolver formação específica para quem avalia porque muitos estão a trabalhar à toa. No entanto, sei que não é uma tarefa simples tanto para o professor avaliado como para o avaliador.

**Q: Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?**

R: Para uma equipa externa avaliar docentes não é fácil. Nós que trabalhamos com adultos, a tarefa é diferente dos que trabalham com crianças e adolescentes. No nosso caso não. Primeiro, tinha de ir como aprendiz para encaixar dentro do nosso subsistema ou teria de ter formação específica exigida a todos os avaliadores externos da Educação e Formação de Adultos. As vezes, há a necessidade de uma equipa externa porque assim podem reunir informações diferentes que permitam valorizar o trabalho dos docentes. Há subsistemas em que o docente é avaliado por um único avaliador, o gestor/ o diretor.

“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).

**Q: Numa perspetiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem conseguido melhor desempenho?**

R: Por acaso não tenho nada a queixar a nível do desempenho baseado nos itens que constam do Normativos. O item responsabilidade é o reflexo todos os outros itens pois se não há responsabilidade não há desenvolvimento dos outros itens. Tenho tido um bom desempenho em todos.

**Q: Em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu desenvolvimento profissional?**

**R:** É o item Aperfeiçoamento Profissional. Corro sempre atrás do conhecimento porque é bom aperfeiçoar. Trabalho num sistema aberto com grande apoio da equipa de Educação e formação de adultos.

Hoje, um dos enfoques da gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade no Orçamento do Estado.

**Q: Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na Carreira Docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.**

**R:** Sim. Olha, eu estou satisfeita em parte porque as progressões e as promoções são feitas através de um sistema totalmente diferente de antigamente/ alguns anos atrás.

A Política implantada pelo Ministério da Educação e Desporto tem vindo a prejudicar a maioria dos professores, facilitavam sempre os mesmos professores, ou seja, progrediam sempre os mesmos professores. As Progressões e as Promoções deveriam ser feitas automaticamente, nem sempre encontravam os *dossiers* individuais bem organizados no Ministério da Educação e Desporto. Há professores que não zelam para adquirir e desfrutar dos seus direitos. Deveriam arranjar um sistema que facilitava todos os professores, adquirindo todos os seus direitos porque há um número elevado com muitos anos de serviços e sem nenhum ganho.

**Q: De tudo o que acaba de expor, considera que a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?**

**R:** Realmente, não tenho tido. Porque os trabalhos das progressões eram feitos a nível concelhio e eram sempre os mesmos professores a serem progredido.

Nos últimos meses consegui uma mudança de letra porque os critérios passaram a ser a nível nacional e mais transparentes. Considero um passo importante dado pelo Ministério da Educação e Desporto.

## **Entrevista nº4/Docente Avaliado**

**Nome: D4**

**Data: 06/05/2014**

**Hora: 15 h 15 m n**

**Local: Serviço da Entrevistada**

O seu superior hierárquico, Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de julho ou setembro, tendo em conta os indicadores que constam no modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.

**Q: Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.**

**R:** A avaliação é feita somente pelo gestor e no fim do ano. Nunca no correr do ano letivo. Ele não tem argumentos para decidir a classificação do professor de acordo o desempenho porque não assistem às aulas, nem as reuniões de coordenação e de planificação. Ele é o único avaliador. Não tem informações para decidir uma classificação verdadeira do professor que quer avaliar. Usa exclusivamente a ficha modelo de avaliação para classificar o desempenho do professor no fim do ano letivo. No ano passado foi assistida uma única vez pelo gestor e foi uma visita de poucos minutos. Não utilizou nenhuma ficha.

**Q: As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão e das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do MED e os órgãos internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior. Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.**

**R:** Pelo que sei há critérios que devem ser postos na prática e acordo com a lei. Como avaliador não põe nas práticas as suas competências. É o único avaliador na minha escola,



mas faz a avaliação só final do ano letivo. Não participa nas reuniões de planificação e de coordenação, não controla a participação do professor nas atividades, pedagógicas. Neste ano, não recebemos visitas da equipa pedagógica.

**Q: Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.**

R: Acho que deveria assistir às aulas para poder ter argumentos na decisão da classificação do professor avaliado no fim do ano letivo como também deveria apresentar fichas registos do desempenho no decorrer do ano letivo para reunir elementos para avaliar no final do ano letivo.

Ainda, aumentar o número de avaliadores e com formação na área de avaliação de desempenho dos professores. A Avaliação deve ser feita no decorrer do ano letivo e com a prática de autoavaliação.

Também a Delegação do Ministério da Educação em São Vicente deveria exigir informações concretas sobre a função pedagógica do avaliador e controlar a função dos avaliadores.

**Q: Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?**

R: Sim. No caso da minha escola onde não há a prática de autoavaliação e de avaliação no decorrer do ano, em que o único avaliador não coloca na prática as competências, devem arranjar uma equipa externa para nos avaliar. Assim, reunia um conjunto de informações válidas e verdadeiras que permitiam os avaliadores diferenciar o desempenho e todos saíam a ganhar. As avaliações, na minha escola, são feitas a base de compadrio e de amiguinhos. São os mesmos professores a progredirem na minha escola.

“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez,2002).

**Q: Numa perspectiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem conseguido melhor desempenho?**

R: Em todos os domínios dou o meu máximo, mas na qualidade do processo ensino aprendizagem tenho destacado melhor.

**Q: Em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu desenvolvimento profissional?**

R: Se os avaliadores funcionassem como manda a lei, eu poderia dizer que sim. Infelizmente em nenhum dos itens.

Hoje, um dos enfoques da Gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e de Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade no Orçamento do Estado.

**Q: Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na Carreira Docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.**

R: Claro que sim. Tenho (21) vinte anos de trabalho como docente e não tenho nenhum ganho, sou 7/A e há colegas com menos tempo de serviço em 7/D. Estou estagnada na Carreira Docente. São os mesmos professores a progredirem na minha e escola e aqui em São Vicente. No meu caso, de acordo com a Lei, deveria ter quatro mudanças na carreira docente, poderia estar no 7/D. A minha classificação final é sempre de Muito Bom e deveria progredir porque a classificação exigida é de Bom.

**Q: De tudo o que acaba de expor, considera que a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?**

R: Não. Se sou avaliado por um único avaliador, com a mesma classificação e não argumento porque sempre pensei que seria uma nota atribuída a qualquer outro professor.

Também a política de avaliação de desempenho não tem vindo a ser uma das melhores em Cabo Verde. A seleção dos professores para progredirem era feita a nível do Concelho e sempre, os mesmos professores a evoluírem na carreira. Há alguns anos que tem vindo a fazer essa seleção a nível nacional. Contudo continuo na mesma situação em termos de desenvolvimento profissional.

### **Entrevista nº5/Docente Avaliado**

**Nome: D5**

**Data: 24/05/2014**

**Hora: 12 h 10 m n**

**Local: Casa do Entrevistador**

O seu superior hierárquico, Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de julho ou setembro, tendo em conta os indicadores que constam no modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.

**Q: Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.**

**R:** Atualmente usam uma grelha de avaliação, o tal modelo de Avaliação de Desempenho, utilizado pelo diretor. Sou avaliado simplesmente pelo Diretor. Normalmente é feito no final do ano letivo. Chega o fim do ano letivo sou chamado para assinar o meu Desempenho, no sentido de dizer se concordo ou não. Há alguns anos, o coordenador de disciplina avaliava-nos. Nos dois últimos anos letivos deixou de ser a prática na nossa escola, somente o diretor avalia o professor no fim do ano. Não sei quias são os critérios que baseiam para avaliar o professor. Por vezes, não aceitamos os resultados da nossa avaliação de desempenho porque o coordenador é atribuído melhor nota. A resposta que o diretor nos dá é que o professor nunca pode uma nota superior a do coordenador e que as melhores só são atribuídas aos Órgãos da Direção da escola.

A subdireção Pedagógica não participa nas reuniões de planificação, Simplesmente os professores e o coordenador da disciplina. Aparecem só quando querem discutir os resultados do trimestre, quando há insucesso, muitas reprovações/negativas, quando mais de cinquenta por cento de negativas.

**Q: As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão e das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do MED e os órgãos internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior. Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.**

R: Como tinha dito anteriormente, não seguem um antes, uma agora e um pós como se pede a Supervisão pedagógica. Sou chamado para assinar no fim do ano a minha avaliação na presença do Diretor. Se eu fosse acompanhado seria melhor o meu desempenho e o resultado dos alunos. Penso que não sou autónomo, apesar de que a Supervisão pede para acompanhar os três momentos. Isto sentimos na pele quando somos iniciais ou quando mudamos de disciplina de lecionação. Há necessidade de acompanhamento. Pontualmente sou chamado a atenção nalgum ponto que permite melhoria dos resultados dos alunos, sempre que o resultado da avaliação dos alunos forem menos de cinquenta por cento. Não há acompanhamento ao longo do ano. O Conselho Pedagógico reúne trimestralmente e a coordenação/coordenador traz-nos informações no sentido de melhoria dos resultados dos alunos.

**Q: Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.**

R: É uma pergunta complexa. Em qualquer processo pode ser melhorado. É complicado porque para a assistência deveria haver supervisor/avaliador com formação específica mínima ou em Supervisão Geral. Deveriam acompanhar ao longo do ano e sempre que detetar um erro. Estou a falar da minha experiência. Há professores que são acompanhados mas continuam na mesma. Há com resultados insatisfatórios mas não são acompanhados pela equipa de avaliação. Devem promover acompanhamento, assistindo aulas acompanhar os processos dos alunos, a pasta de planificação e de coordenação e direção de turma.

**Q: Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?**

R: É uma coisa que nunca pensei, nunca pensei em avaliação externa. Propõe uma avaliação interna. Porque internamente talvez conheçam-nos melhor, sentimo-nos à vontade com o avaliador, passamos a ter mais abertura, mais diálogo, já sabemos o que querem de nós e o que queremos deles. Somos de casa, conhecemos a nossa casa. Por acaso já recebi um indivíduo externo a escola para me assistir aula. Só que não sei em que contexto surgiu essa visita externa. Mas recebi um pré-aviso da Direção da escola. São os mesmos professores a progredirem na minha escola.

“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez,2002).

**Q: Numa perspetiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem conseguido melhor desempenho?**

R: Aperfeiçoamento Profissional.

**Q: Em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu desenvolvimento profissional?**

**R:** Qualidade do processo ensino aprendizagem. Hoje, um dos enfoques da gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e de Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade no Orçamento do Estado.

**Q: Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na Carreira Docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.**

R: Claro. Têm feito alguma coisa, nomeação aos poucos de acordo a disponibilidade do orçamento do Ministério da Educação e Desporto. Eu três anos a espera de uma Promoção, mudança de 9/A para 10/A. Deveria ser automático como que a Lei vigente.

**Q: De tudo o que acaba de expor, considera que a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?**

R: Claro que não. Nunca tive uma progressão porque há sempre os professores a progredir. Nunca vou progredir porque as melhores notas, segundo o Diretor são atribuídas à equipa da Direção da escola.

### **Entrevista nº5/Docente Avaliado**

**Nome: D6**

**Data: 01/06/2014**

**Hora: 18 h 20 m n**

**Local: Casa do Entrevistador**

O seu superior hierárquico, Diretor, Gestor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, apresenta-lhe uma classificação da avaliação sumativa, no mês de julho ou setembro, tendo em conta os indicadores que constam no modelo de Avaliação de Desempenho, resultado de um conjunto de informações /classificações, juridicamente sentenciado no Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I Série em conformidade com o Estatuto do Pessoal Docente vigente, Decreto Legislativo nº 2 de 2004.

**Q: Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.**

**R:** Existe na abstração e na cabeça de cada professor. Eu nem sei como é feita a avaliação do professor tendo em conta que é feita de acordo a necessidade e a solicitação do professor e fora do momento que deverá ser feita. Fui avaliada no Ensino Básico. Eu submeti um documento à Direção da escola para pedir que seja avaliada, porque há três anos letivos que não tenho vindo a ser avaliada. Há instrumento da avaliação que é a ficha do Modelo de Avaliação de Desempenho. Não recebo visitas de nenhum dos elementos dos Órgãos de Gestão e de Avaliação da escola. Não seguem nenhum procedimento para avaliar professores.

**Q: As visitas de avaliação e de orientação pedagógica, enquanto competências dos órgãos de gestão e das instituições educativas de Cabo Verde, nomeadamente o subdiretor pedagógico e outros serviços centrais, as delegações do MED e os órgãos internos de gestão à escola, fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente não Superior. Explane sobre a forma como essas competências têm**



**vindo a ser postas na prática, e quais os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.**

R: Através do gabinete. As competências não são postas na prática. Não tenho tido contributo para a melhoria. A minha experiência e as minhas formações específicas que têm vindo a contribuir muito pela melhoria pessoal e do grupo de trabalho/colegial.

**Q: Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores.**

R: O apoio pedagógico, mudar a política pedagógica, estruturar tudo no gabinete previamente de acordo com elementos avaliadores e depois a prática, cumprir com que prometeram no início do ano letivo, cumprir com diz a Lei. Explanar os anseios e as expetativas dos professores, tendo em conta a Supervisão/Avaliação que é um procedimento que contribui para melhorar o Sistema e o Processo Ensino Aprendizagem. No sentido de apoiar os docentes, não indo nos sentido de censurar o que é visualizado/assistido, o que tem sido a prática.

**Q: Preferia uma equipa externa à escola para avaliar docentes? Porquê?**

R: Não aceito. Prefiro interna, porque dentro do espaço escola que vai ser desenvolvido o processo docente, tem de haver pessoas habilitadas para desempenhar essa tarefa. No entanto, eu acho que essa equipa deveria ter conhecimento na área educativa, administrativa, na medida em que os atuais avaliadores não possuem competências para me avaliar. Há um desfasamento entre o avaliado e o avaliador. Avaliados com formação superior ao avaliador.

“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez,2002).

**Q: Numa perspetiva de Avaliação Formativa, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem,**

**Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem conseguido melhor desempenho?**

R: Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem.

**Q: Em quais desses domínios tem recebido contribuições significativas da entidade avaliadora para a melhoria do seu desenvolvimento profissional?**

R: Em nenhum.

Hoje, um dos enfoques da gestão levado a efeito pelo Ministério da Educação e Desporto centra-se na retórica de que a estagnação na carreira docente depende da aprovação do Orçamento do Estado e, por conseguinte, na justificação de que a permanência dos docentes do ensino não superior na mesma **Referência** e no mesmo **Escalão** (ausência de **Promoção e de Progressão**), é um problema que tem vindo a ser minimizado aos poucos de acordo a disponibilidade no Orçamento do Estado.

**Q: Inclui-se nesse grupo de professores estagnados na Carreira Docente? Conte-me como têm vindo a decorrer os processos de Progressão e de Promoção na Carreira Docente nos últimos anos.**

R: Não. Acho que de forma geral são as mesmas pessoas a ganhar as reclassificações. É um trabalho burocrático é lento. Processo é feito de acordo com compadrio, de acordo com a cor política.

**Q: De tudo o que acaba de expor, considera que a Avaliação de Desempenho Docente tem vindo a permitir-lhe a evolução na carreira profissional? Porquê?**

R: Não. Porque não havendo avaliação não consigo evoluir. Não havendo nenhum tipo de avaliação, o mais fundamental, não acontece nem no fim nem no decorrer do ano, que consta do processo do professor. Ficando penalizado porque a Lei diz que se não houver elementos atribuídos é dado uma avaliação de Bom que não abona nenhum professor.

## **Anexo V**

### **Entrevista nº 1/Avaliador**

**Nome:**A1

**Data:** 05/04/2014

**Hora:** 11 horas 55 m n

**Local:** Casa da Entrevistada

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão, Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico, das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte de um processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q:Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: Na minha escola nunca houve uma cultura de assistência de aulas ao professor feita pelo coordenador da disciplina.

Ultimamente, criaram um gabinete de Supervisão Pedagógica, na Delegação do Ministério da Educação em São Vicente e passaram a falar só de Supervisão. A partir desse ano letivo, na minha começou por funcionar equipas de supervisão, os coordenadores de disciplina. Nos anos anteriores, a avaliação era feita simplesmente pelo diretor da escola. Há três anos que a Direção da escola passou a distribuir uma ficha aos coordenadores da disciplina, no sentido de obter informações sobre o desempenho dos professores que estes coordenam. Nunca recebi uma visita do coordenador de classe quando desempenhava somente a função de professor. Ultimamente comecei a desempenhar a função de supervisor no sentido de ver onde poderá ser melhorado no desempenho do professor. Função de orienta reunião de coordenação e de planificação trimestral, supervisiona aulas, participo na reunião Conselho Pedagógico da escola, elaboro Provas Gerais Internas, coordeno atividades extras.

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos/as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

R: Supervisiono a aula a partir de um calendário. Só que na minha escola deixaram de falar de palavra assistência de aula substituindo pelo termo supervisão.

O objetivo é observar o que deve ser melhorado na prática docente, a metodologia, o ensino aprendizagem, a inovação pedagógica, relação professor aluno, recursos didáticos utilizados. Hoje em dia há uma troca de ideias e de experiências, calendarizando com o grupo de professores da mesma área o trabalho de supervisão. Ainda, ver os aspetos positivos da prática docente e aproveitá-los para as práticas do grupo. Sugiro aos professores a assistência das minhas aulas. Uma das finalidades é melhorar o processo ensino aprendizagem e colher informações para avaliação de desempenho docente. Espero que tudo isto seja levado em conta porque muitos professores reclamam da classificação final da Avaliação de Desempenho.

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Não. Porque acho que deveria haver mais tempo para as visitas de avaliação. A carga horária do professor coordenador não facilita. Deveria haver maior número de aulas assistidas ao professor no ato de supervisão e de forma contínua.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

**Q: Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem constatado melhor desempenho?**

R: Como eu tinha dito anteriormente, começaram por implementar a supervisão escolar na nossa escola. Tenho constatado melhor desempenho na Qualidade do processo de Ensino Aprendizagem e na Inovação Pedagógica. Por exemplo, numa aula que assisti a um professor

constatei que este deve melhorar em termos de: introdução de uma aula, em que houve ausência de motivação, expõe diretamente o tema/assunto da aula, sem um fio condutor, cumprimento do tempo, termina aula muito antes do tempo previsto. Entretanto, houve interação entre professor aluno ao longo da aula. No fim da assistência, dei-lhe feedback oral do ocorrido mostrando os aspectos positivos e os que devem ser melhorados e, posteriormente por escrito. No entanto, não foi tão grave as ocorrências tendo em conta que é um professor no início de Carreira. Para as próximas visitas irei ver se houve o melhoramento dos itens ressaltados ao longo das nossas reflexões.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Nas reuniões de coordenação forneço-lhes sempre temas para serem trabalhadas nas aulas, sugerindo práticas lúdicas e interessantes, envolvendo o próprio aluno na sua prática, diferenciando os métodos de ensino, de modo a evitarem aulas expositivas. Pois a própria disciplina exige o uso de métodos e metodologias ativas, fugindo do método tradicional.

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: Resistência do próprio professor, pensando que é perseguido pelo coordenador, como também a resistência do próprio coordenador que não cumpre com a função de supervisor, recusando assistir às aulas dos professores que coordenam. Alguns não põem na prática as diretrizes da Direção da escola pondo em causa a função do coordenador da disciplina.

**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspectiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Para melhorar as práticas pedagógicas na minha escola houve a introdução da figura do Supervisor Pedagógico na prática, figura essa desempenhada pelos coordenadores da disciplina. Nas reuniões do Conselho Pedagógico, tratamos tudo: as metodologias e os métodos utilizados nas aulas, a relação professor aluno, dificuldades na prática docente. Os coordenadores dão sempre sugestões de melhoria das práticas docentes mas nem sempre são levadas em conta pela Direção da escola.

## **Entrevista nº 2/Avaliador**

**Nome:**A2

**Data:** 08/04/2014

**Hora:** 10 horas 20 m n

**Local:** Gabinete da Entrevistada

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão, Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico, das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte dum processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q:Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: Uma das minhas funções é elaborar um plano de atividades de avaliação que consta do Plano Anual de atividades, tendo em conta as limitações e as prioridades do Processo de Ensino na Aprendizagem na Formação e Educação de Adultos e os compromissos com o processo ensino aprendizagem como: acompanhar as práticas pedagógicas; avaliar o desenvolvimento do trabalho de equipa docente; estimular a participação de todos nas práticas educativas.

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

R: O objetivo é essencialmente promover o desenvolvimento da aprendizagem do aluno. A avaliação deve ser feita para conhecer as reais necessidades e as dificuldades para procura de melhores práticas em prol de desenvolvimento da qualidade de ensino. Um dos procedimentos é encontrar trimestralmente para verificação de constrangimentos, aspetos positivos, no sentido de melhorar os aspetos negativos e valorizar as boas práticas. Recebo informações da Coordenadora Pedagógica e, no fim do ano, discutimos as avaliações coletivas e individuais,

tendo em conta que temos uma grelha de registo de avaliação de cada um dos docentes avaliados.

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Neste ano letivo, no Ensino e Educação de adultos, com a minha equipa de avaliação apresentamos um plano de visitas trimestrais onde acompanhamos as visitas em situações mais complexas, dando feedback do desempenho trimestral. Muitos professores veem as visitas de avaliação como algo que lhes possibilitam uma melhoria na qualidade de ensino aprendizagem.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

Q: Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (**Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas**) tem constatado melhor desempenho?

R: É sem dúvida a Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Os nossos professores têm oportunidade de melhorar os conhecimentos científicos e o desempenho através de formação desenvolvida pelo centro Educação de Adultos como Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica desenvolvida pelo centro Educação de Adultos. Ainda, temos uma biblioteca com equipamento informático, com acesso à Internet para reforçar as suas práticas.

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: Um dos obstáculos é a expectativa do professor perante o resultado de Avaliação de Desempenho, ou seja, o docente pensa numa classificação final da Avaliação de desempenho Docente que não corresponde o desempenho do mesmo ao longo ano letivo, tendo em conta que somos uma equipa de avaliadores que reúnem informações para avaliar o desempenho de todos e individual.

Para ser justa e realista com avaliação, isto no sentido de não prejudicar nenhum docente na atribuição da classificação final, optamos por pôr na prática a autoavaliação docente, neste trimestre. Também a Ficha Modelo de Avaliação de Desempenho não facilita o trabalho do avaliador. Não há uma cotação intermédia, fazendo com que a classifica seja injusta sem a intenção do avaliador. Deveria haver outras graduações dentro da escala de avaliação.

**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspetiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Penso que é um processo complexo e que não deveria ser feita somente por um único avaliador. A direção do centro vai implementar a prática de autoavaliação docente trimestralmente de modo a colaborar com o docente na avaliação final, avaliação de desempenho.



### **Entrevista nº 3/Avaliador**

**Nome: A3**

**Data: 12/04/2014**

**Hora: 1 hora 5 m n**

**Local: Casa do Entrevistador**

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão, Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico, das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte de um processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q: Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: As minhas funções não é de policiamento porque parto do princípio de que de os professores têm de ser avaliados de acordo o desempenho mediante o trabalho pedagógico desenvolvido individualmente e em grupo, trabalho este preconizado pela escola, seguindo orientações de acordo a coordenação pedagógica. Tudo inserido no plano de atividades da escola, propostas pela Direção da escola. Desenvolvo a prática de assistência de aulas.

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

R: Antes das visitas deixo claro o objetivo da assistência das aulas, observar o desempenho do professor, como ele aborda os conteúdos, que métodos e metodologia utiliza. Isto é feita de forma contínua.

Sempre com o objetivo de colher informações para a classificação no final da avaliação docente, avaliação de desempenho docente.

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Sou o único avaliador. Penso e acredito que tenho conseguido satisfazer, isto porque no início de cada trimestre reunimos, calendarizando tudo. Quando aproxima o dia de assistência, aviso o professor dias antes. Sou sempre aceito pelos professores. Utilizo sempre uma ficha para registrar as informações colhidas ao longo das aulas assistidas. No fim, reúno com o professor assistido para analisarmos o desempenho ao longo da aula assistida, fazendo críticas, mas sempre construtivas.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

Q: Numa perspectiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (**Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas**) tem constatado melhor desempenho?

R: Penso que o melhor desempenho recai mais para o lado de Relações Humanas no Trabalho, pois em qualquer Instituição Educativa têm de desenvolver boas relações entre os grupos para que promovam a qualidade do Processo Ensino Aprendizagem.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Não são poucas as contribuições que tenho dado aos docentes. Sempre que sou solicitado, estou atento. Convido técnicos da Educação e de outras áreas a promoverem formações sobre temas ligadas a educação, para o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas, contribuindo assim para melhorar a qualidade de ensino.

A nossa escola está equipada com instrumentos com acompanham as novas tecnologias de informação para reforçar o aperfeiçoamento da qualidade aprendizagem.

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: Os principais obstáculos são: não-aceitação da classificação final da avaliação de desempenho docente por parte de alguns professores avaliados.

**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspetiva (s) de melhoria a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Principalmente na melhoria do trabalho de grupo, fazendo com que haja a melhoria em todos os domínios do desempenho docente.

#### **Entrevista nº 4/Avaliador**

**Nome:**A4

**Data:** 01/05/2014

**Hora:** 11 hora 2 5 m n

**Local:** Casa da Entrevistada

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão (Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico,) das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte dum processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q:Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: Quando vou visitar, aponto os pontos negativos e os pontos positivos observados. Posteriormente fazemos uma reflexão, não desvalorizando os pontos negativos. Dou sempre solução para os pontos negativos, demonstrando exemplos práticos pegando sempre na realidade do adulto /formando. Trabalhamos as informações colhidas ao longo da aula observada. Se houver necessidade desenvolve sessões práticas nos encontros de planificação. Antes e depois da observação reúno com a Coordenadora Concelhio. Informa das ocorrências das minhas práticas enquanto coordenadora e sobre o desempenho de cada animador de adulto ao longo das sessões que exigem o empenho de cada um.

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos, as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

R: **Procedimentos:** Programação do calendário de planificação e de visitas pedagógicas com a Coordenadora do centro de Formação e Educação de Adultos; Apresentação da Calendarização e da ficha grelha de registo das visitas aos animadores/educadores de adultos; Fornecimento da ficha grelha a cada um dos animadores/educadores; Visitas esporádicas;

**Objetivos:** Analisar as dificuldades na organização e desenvolvimento das aulas; Ajudar nas práticas docentes;

**Finalidades:** Colher informações para avaliação do desempenho docente;

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Em parte. Ainda há alguns aspetos que devem ser melhorados na avaliação do docente. Deveria haver formação para quem avalia os docentes. Programamos, Planificamos visitas anualmente trimestralmente, Calendarizo as visitas e envio à Coordenadora Concelhia, calendarizado de acordo com a nossa disponibilidade, visitas de contacto que não são feitas no sentido pedagógico, calendarizo visitas mensalmente e discutimos com os animadores nas reuniões de coordenação e de planificação.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

**Q: Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem constatado melhor desempenho?**

R: São a Inovação Pedagógica e o Aperfeiçoamento Profissional. Porque tenho deparado graves dificuldades em inovar no processo formação e educação de adultos por parte de alguns Animadores, ou seja, não inovam mesmo recebendo formações promovidas pela Direção Geral da Educação e Formação de Adultos e pela equipa concelhia. Muitos não se esforçam para melhorar o Desempenho Profissional.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Encontros de reflexão e de exposição de atividades práticas. Sugestão de atividades que promovam melhor desempenho do animador/educador.

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: A maioria não muda os comportamentos e as atitudes perante a Educação e Formação de Adultos nas suas práticas pedagógicas. Os formandos são, muitas vezes, desmotivados pelo próprio Educador de Adulto. Muitos dos educadores são resistentes à mudança, mesmo recebendo formação na área de Educação e Formação de Adultos. Recebem formação de várias áreas, como lidar e desenvolver a formação e educação de adultos. Muitas vezes, não aceitam soluções que os permitem melhor o desempenho nas suas práticas. A inspeção Geral aparece só no final do ano letivo, no momento da prática de avaliação final.

**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspectiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Para melhor o desempenho do animador/educador a equipa do centro tem vindo a desenvolver várias atividades de mudança. Nós, os elementos do centro, colocamos à disposição de todos para em grupo ou aos pares desenvolvermos atividades que permitam melhorar o desempenho e o desenvolvimento enquanto profissional da educação e Formação de Adultos. Convidamos técnicos de áreas diversas para animar temas interessantes, pedagógicas, que lhes permitem crescer cientificamente e pedagogicamente. Ainda, nas reuniões de coordenação e de planificação refletimos e debatemos temas interessantes ligadas a educação de adultos nos dias de hoje. Contamos, ainda, com uma equipa da Delegação do Ministério da Educação em São Vicente, equipa essa, denominada de equipa de Supervisão, que tem vindo a apoiar-nos nas nossas práticas pedagógicas.

## **Entrevista nº 5/Avaliador**

**Nome:**A5

**Data:** 05/05/2014

**Hora:** 17 hora 4 5 m n

**Local:** Serviço do Entrevistador

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão, Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico, das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte dum processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q:Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: A minha função é assistir às aulas dos professores, ver a organização da aula, se acompanha a aprendizagem. Sugiro atividades caso houver necessidades. Vejo se põe na prática os métodos diferenciados. Depois reflito com o professor assistido os pontos positivos e os negativos da aula observada. No mesmo dia, encontro com o gestor do polo para informar sobre o desempenho do professor. Em equipa, nós, os coordenadores pedagógicos produzimos um relatório das vistas pedagógicas efetuadas e enviamos uma cópia ao Delegado do Ministério da Educação.

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das práticas pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

R: **Procedimentos:** Planificação das visitas pedagógicas feitas aos professores no início do ano; Calendarização;

Seleção do grupo escola a ser visitada; Visitas feitas sempre esporadicamente, nunca avisamos os professores; Uma visita por cada professor do grupo das escolas selecionadas no início da planificação anual; Reflexão feita com o gestor e o professor, após as visitas pedagógicas;

**Objetivos:** Regular o Desempenho do professor; Acompanhar as práticas pedagógicas; Acompanhar as aprendizagens dos alunos;

**Finalidades:** Avaliar as práticas pedagógicas;

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Não. Atualmente são calendarizadas mensalmente e por escolas. Sempre escolhemos os professores que achamos que têm mais necessidade de apoio pedagógico.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

**Q: Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem constatado melhor desempenho?**

R: Qualidade do processo ensino aprendizagem.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Na qualidade do processo ensino aprendizagem, desenvolvendo e promovendo atividades que permitam melhorar as práticas pedagógicas de forma a acompanhar e seguir as reformas afetadas no ensino básico. Também reforçamos a vertente Inovação pedagógica.

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: O principal obstáculo é que estou a avaliar colegas com mesma formação. Muitos apresentam resistência à mudança, ou seja, são poucos inovadores.



**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspectiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Tentamos dar o máximo para apoiar os professores nas suas práticas, de forma a diversificar os métodos e a metodologia de ensino, pondo na prática as inovações de acordo com as reformas efetuadas neste subsistema de ensino em Cabo Verde.

Tentamos elevar o nosso nível académico de forma a ter conhecimento científico na área de avaliação e de forma a estar atualizados e preparados para acompanhar as reformas educativas. Organizamos sempre formações pedagógicas para grupo de professores com mais necessidade.

### **Entrevista nº 6/Avaliador**

**Nome:**A6

**Data:** 12/05/2014

**Hora:** 15 horas e 13 minutos

**Local:** Gabinete da Entrevistada

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão, Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico, das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte dum processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q:Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: A minha função como avaliadora é supervisionar administrativamente e pedagogicamente. Supervisão Administrativo: organização da pasta de coordenação, organização da pasta de direção da turma, horário dos professores, pasta de planificação, controlo e análise da estatística de cada trimestre, verificação se cumprem as metas estabelecidas. Supervisão Pedagógica: observação de aulas, assistência do Conselho Pedagógico e de Coordenação, supervisionas os Programa e os Manuais, emissão de parcerias e orientação a nível do Ministério da Educação e Desporto, Analise da organização e estruturação dos testes,

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

R: **Procedimentos:**

- Elaboração do plano de Atividades junto das escolas secundárias;

Uma grande dificuldade que temos deparado no terreno em termos de elaboração desse valioso documento é que as escolas secundárias sempre tiveram uma autonomia grande e os Normativos apresentam/decretam somente as competências do coordenador, restringem as nossas competências. As nossas competências têm de ser promulgadas e decretadas.

-Dar conhecimento ao Delegado do Ministério da Educação e Desporto, Diretores, Subdireção pedagógica do Plano de Atividade;

- Preparação de três momentos nas nossas práticas supervisiva (antes, agora e o depois);

- Envio de convocatória às escolas para os encontros estipulados;

- Fornecimento de documentos pedagógico e administrativo;

- Visitas feitas sempre com o apoio do Diretor e com aviso antecipado;

- Dar feedback ao Diretor e ao Delegado das visitas efetuadas;

- Envio de relatório ao diretor e ao Delegado após as visitas pedagógicas e administrativas;

- Estruturação das visitas através de uma grelha;

- Controlo da organização das pastas de turma, processo individual organizado;

- Seguir a elaboração didático pedagógico na elaboração dos testes (objetivos claros, estruturação, tipo de perguntas, grelha de correção e de especificação, validação)

- Reunir com os visitados e a subdireção e discussão e reflexão verbal após a visita;

-Devolvo um texto escrito abrangendo todas as ocorrências para ser rubricado pela subdiretor administrativo;

- Promoção de formação em termos administrativo e pedagógico de baixo custo;

Há lacunas nos Normativos. Não atribuem competências ao Coordenador Pedagógico Administrativo. Deveriam criar um perfil para o Coordenador Pedagógico Administrativo. Dificilmente temos na prática algumas formações tendo em conta o número de escolas secundárias e o número reduzido de elementos da equipa, como também os trimestres não nos facilitam. O terceiro trimestre é destinado para as avaliações.

**Objetivos:** Melhorar o Sistema e corrigir sempre as lacunas;

Muitas vezes, não encontramos as pastas de coordenação no gabinete da equipa de supervisão e da administração da escola.

**Finalidades:** Melhorar sempre a eficácia e a eficiência do Sistema educativo em termos pedagógico e administrativo se queremos falar de qualidade de ensino.

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Ainda estamos afastados da sala de aula. Mas a Direção aceita-nos de bom agrado. Muitos professores questionam se vamos fiscalizar. Propomos sempre formação antes para um agora e um depois. Por trimestre e por conveniência da Direção e gestão da própria escola sempre com concertação com a escola. Nunca vamos de surpresa porque não estão legisladas as nossas competências.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

**Q: Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem constatado melhor desempenho?**

R: A nível Administrativo envolve o pedagógico. O nosso contributo tem sido mais para administração no entanto reflete-se no pedagógico.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Formação Contínua nas diversas áreas, supervisão pedagógico. Esperamos desenvolver mais formações nas áreas de Necessidades Educativas Especiais, elaboração de material didático, elaboração de testes. Percebemos de lacunas na elaboração dos testes (tipos de

perguntas, grelhas de correção e de objetivos, ambiguidade na estrutura do teste, tipos de perguntas, formas de tratamento).

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: Os principais constrangimentos são mudança no seio do professor porque nos exigimos muita prática. Não há uma legislação que nos protege formalmente. Somos delegados pela Delegação do Ministério da Educação em São Vicente. O número de elementos da equipa não ajuda. Se as nossas competências forem decretadas sentimos mais à vontade na execução do nosso trabalho porque há competências decretadas que são dos outros órgãos de gestão das escolas cabo-verdianas.

**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspectiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Melhor articulação com as escolas e por isso precisa de uma legislação para nos atribuir poderes. Assim poderemos exigir um plano educativo em todas escolas. Damos formação sempre nas áreas supervisão pedagógica nas áreas de prática pedagógica, organização e elaboração de testes, organização de *dossiers*. Planificar e participar no início de todos os trimestres. Exigir o plano anual de atividade, calendarização da planificação e da coordenação pedagógica. Reativar o conselho consultivo da Delegação no sentido de identificar os problemas.

Preparamos o que vamos observar de acordo com os critérios explícitos, preparação sempre com o professor. Sempre em três momentos, antes, agora e depois.

## **Entrevista nº 7/Avaliador**

**Nome:**A7

**Data:** 15/05/2014

**Hora:** 10 horas e 12 minutos

**Local:** Gabinete do Entrevistado

As visitas de orientação pedagógica e de avaliação, enquanto competências dos órgãos de gestão, Gestor, Diretor, Coordenador do Centro Concelhio da Alfabetização, Coordenador de Disciplina, Coordenador Pedagógico, Subdiretor Pedagógico, das instituições educativas de Cabo Verde, fazem parte dum processo global que permite uma melhoria no Processo Ensino Aprendizagem.

**Q:Enumere as suas funções de Avaliador (a) das Práticas Pedagógicas?**

R: Sou o único avaliador, peço subsídios nos meus colaboradores. Normalmente, para que avaliação seja mais justa e consciente trabalho diretamente com o coordenador de disciplina. Ele é que está sempre em contacto com o subdiretor pedagógico, informações são colhidas a partir de observação de aulas feitas pelo subdiretor pedagógico. Peço sempre informações na minha equipa. Preenche a ficha de avaliação sumativa no fim do ano com a ajuda da minha equipa e discutir com o professor avaliado na presença dessa equipa. Dou sempre feedback ao avaliado.

**Q: Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?**

**R: Procedimentos:**

Elaboração de um cronograma por cada trimestre, onde há dias estipuladas as visitas efetuadas pelo subdiretor pedagógico, para colher informações sobre o método, a metodologia a ser utilizada. Normalmente, recolhe informações sobre a participação do professor nas atividades que lhes competem. Há uma grelha de assistência de aulas com os parâmetros estabelecidos. Também, programo encontros de reflexão com o subdiretor pedagógico e os coordenadores pedagógicos para colher informações sobre as práticas docentes. É um trabalho

mais formativo, não é a fiscalização, ou seja, um trabalho pedagógico no sentido de corrigir eventuais erros. Identificação dos pontos fracos e menos fracos.

Tudo em estreita colaboração com a equipa de supervisão da Delegação da Educação em São Vicente e da Inspeção da Educação.

**Objetivos:**

- Melhor o Sistema Educativo Cabo-verdiano;
- Adequar e organizar o Sistema Educativo de acordo com as políticas educativas;

**Finalidades:**

- Melhorar o Desempenho de cada professor;
- Valorizar o Desempenho de cada professor;

**Q: Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência? Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?**

R: Em termos pedagógico não se pode dizer. Mas temos dado satisfação a todas as exigências do professor de forma a fazer com que a escola funcione na normalidade. Para a escola produzir qualidade e resultados dos próprios professores temos de os motivar sempre. Transmiti-los confiança, respeito, diálogo. As visitas pedagógicas são feitas pelo subdiretor e os coordenadores. Reúno com os professores para discutirmos assuntos pedagógicos e também com o Conselho Pedagógico. Por trimestre e por conveniência da Direção e gestão da própria escola, sempre em consenso com a escola. Analisamos os problemas da escola e do professor.

**“A avaliação formativa envolve os professores no processo de avaliação, baseia-se na prática profissional, admite a diversidade de estratégias de ensino e resultados da aprendizagem, reconhece diferenças de tarefas e de desenvolvimento entre professores, orienta-se para a prática e considera a adequação das estratégias e das decisões docentes. A avaliação sumativa visa, sobretudo, a prestação de contas, a tomada de decisões relativas à carreira dos professores, atribuindo uma classificação final que visa diferenciar do grupo de professores, para regular o desempenho” (Mendez, 2002).**

Q: Numa perspectiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (**Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas**) tem constatado melhor desempenho?

R: Os indicadores que constam do modelo de avaliação de desempenho têm uma dose de subjetividade. Eles não dão satisfação ao atual processo ensino aprendizagem, está desatualizado, precisa de ser atualizado. Acho que deveria avaliar o professor por objetivo. Definindo o objetivo que cada professor deveria alcançar. As graduações apresentam ambiguidade que prejudica o professor, fazendo que não sejamos justos na avaliação do desempenho docente, ausência de outros valores numéricos na graduação. No meu caso, acho que é a Relações Humanas no Trabalho.

**Q: Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?**

R: Nós, em termos de melhoria de exercício das funções do professor temos vindo a fazer com que a informação chegue nos professores, fazer com o professor cumpra os deveres e direitos decretados, respeitando-os, sem ferir a sua sensibilidade.

Uma coisa que fere a organização é o não cumprimento dos Normativos que regem os estabelecimentos do Ensino Secundário que é Regulamento Interno da escola e o Estatuto do aluno. Produzimos folhetos informativos com estratos dos Normativos para dar conhecimento ao professor de como funciona as escolas secundárias. Os professores não cumprem o regulamento de faltas e de permanência do aluno no Ensino Secundário. É uma forma de ter presente as alíneas importantes que devem ter conhecimento, de forma a saber agir em cada momento quando quer informar o aluno dos seus direitos e deveres. Tem de ter na mente sempre o **Acesso e Permanência** no ensino secundário, de forma a ver o limite de idade que deve ter para permanecer numa classe e os requisitos que devem ter para seguir uma determinada área. Promoção de situações de cumprimento do que está na lei.

**Q: Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.**

R: Os principais obstáculos é fazer mudar o comportamento e própria atitude do professor. Muitas vezes, não cumprem o que está lá lei. Do resto tudo corre bem. Por exemplo, muitos professores colocam faltas sem controlo ao aluno.



**Q: No exercício das funções das práticas educativas, que perspectiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?**

R: Em termos de coordenação pedagógica, trabalhamos perto do coordenador e do professor. Exigir um trabalho em sintonia e devidamente, discutindo estratégias, método, metodologia, ou seja, boa prática. Na elaboração de testes, extensão da prova, cotação, grelha, atribuição de cotação. Sabemos que a Didática diz que uma prova bem elaborada é meio caminho para o sucesso. Introdução de Novas Tecnologias de Informação, ter as aulas organizadas de forma a proporcionar conforto tanto para o aluno como para o professor. Implantamos algumas medidas que espelha no seio do aluno melhores resultados, permitindo assim destacar no quadro de Honra e de Excelência. Promoção de formação para professores, direcionado para os diretores de turma. Controlar e Supervisionar as pastas de Coordenação e do Diretor de Turma. Por exemplo, o livro de ponto é um documento da escola que deve ser confidencial, o que não acontecia antes da minha gestão. Encontrava abandonada, passou a estar na posse da Subdireção Pedagógica. Pretendemos informatizar todo o processo de avaliação

## Anexo VI

**Tabela 3 - Guião do Avaliado - Categorias e Objetivos da Entrevista por Número de Questões**

| <b>Categorização</b>                                                                                                        | <b>Objetivos</b>                                                                                                                              | <b>Formulário/Questões</b>                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justificação da Entrevista</li> <li>- Motivação do (a) entrevistado (a)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justificar/legitimar a aplicação da entrevista;</li> <li>- Motivar o (a) entrevistado (a)</li> </ul> | <p>Explicitar os objetivos da entrevista;</p> <p>Pedir a colaboração do (a) entrevistado (a);</p> <p>Assegurar o anonimato e confidencialidade da entrevista;</p> <p>Solicitar a gravação da mesma;</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos e procedimentos da avaliação docente</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apontar os procedimentos e instrumentos utilizados na avaliação docente</li> </ul>                    | <p>1.1-Fale-me do modo como decorre o processo de avaliação docente na sua escola, que instrumentos e procedimentos são utilizados pelos órgãos intervenientes na avaliação.</p>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências e Contributos</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconhecer as competências do avaliador nas práticas da avaliação;</li> </ul>                         | <p>2.1-Explane sobre a forma como essas competências têm vindo a ser postas na prática, e quais são os contributos dessas atividades para o a melhoria das suas funções como docente.</p>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspetos Negativos na Avaliação de Desempenho Docente</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinar sobre aspetos negativos da Avaliação do professor;</li> </ul>                                 | <p>2.2-Na sua opinião quais são os aspetos que deverão ser melhorados ou modificados na avaliação de professores?</p>                                                                                   |



**Tabela 4 - Guião do Avaliador - Categorias e Objetivos da Entrevista por Questões**

| <b>Categorização</b>                                                                                                        | <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                                | <b>Formulário/Questões</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justificação da Entrevista</li> <li>- Motivação do (a) entrevistado (a)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Justificar/legitimar a aplicação da entrevista;</li> <li>Motivar o (a) entrevistado (a)</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicitar os objetivos da entrevista;</li> <li>Pedir a colaboração do (a) entrevistado (a);</li> <li>Assegurar o anonimato e confidencialidade da entrevista</li> <li>Solicitar a gravação da entrevista;</li> </ul>                                                |
| - Competência dos Órgãos de Avaliação                                                                                       | - Enumerar funções de avaliador;                                                                                                                                                                | Enumere as suas funções de Avaliador das Práticas Pedagógicas.                                                                                                                                                                                                                                              |
| -Procedimentos, Objetivos e finalidades da Avaliação                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar os procedimentos seguidos no processo de Avaliação docente;</li> <li>- Enumerar os objetivos e as finalidades da avaliação docente;</li> </ul> | Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas, particularmente, do subsistema que tem vindo a exercer funções?                                                                                                                                            |
| -Promoção da Satisfação dos Docentes Avaliados                                                                              | - Opinar sobre o grau de satisfação do professor com as visitas de avaliação;                                                                                                                   | Consegue, com a sua equipa de avaliação, satisfazer os docentes com as visitas que são da sua competência?                                                                                                                                                                                                  |
| -Planeamento e Organização/Calendarização das visitas de avaliação                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planear visitas de avaliação docente;</li> <li>-Calendarizar as visitas de avaliação;</li> </ul>                                                        | Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas da avaliação?                                                                                                                                                                                                                                |
| -Potenciais e contribuições da Avaliação Formativa Docente                                                                  | - Reconhecer os potenciais da avaliação formativa formadora tendo em conta os indicadores de Avaliação de Desempenho;                                                                           | Numa perspetiva Formativa e Formadora, em quais dos seguintes domínios considerados nos normativos (Qualidade do Processo Ensino Aprendizagem, Aperfeiçoamento Profissional, Inovação Pedagógica, Responsabilidade, Relações Humanas no Trabalho, Atividades não Letivas) tem constatado melhor desempenho? |

|                                                     |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | <p>-Enumerar as contribuições do avaliador na sua prática tendo em conta os indicadores de Avaliação de Desempenho;</p> | <p>Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu desempenho nos domínios referidos?</p> |
| <p>-Obstáculos da Eficácia da Avaliação docente</p> | <p>-Indicar os obstáculos que dificultam a prática da avaliação docente</p>                                             | <p>Fale-me dos principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação do docente.</p>                                                    |
| <p>-Inovação na Avaliação Docente</p>               | <p>-Enunciar as perspetivas de melhoria na prática da avaliação;</p>                                                    | <p>No exercício das funções das práticas educativas, que perspetiva (s) de melhoria, a sua equipa de trabalho tem vindo a delinear?</p>                             |

## Anexo VII

| Ficha de Supervisão pedagógica |               |
|--------------------------------|---------------|
| Supervisor .....               | Nível .....   |
| Supervisionado.....            | Ano.....      |
| Disciplina.....                | Ciclo.....    |
| Data .....                     | nº Alunos.... |

Aspeto Observado: Introdução da Aula

- Organizou a turma

Sim ☐ Não ☐

- Apresentou Finalidades e objetivos a atingir

Sim ☐ Não ☐

- Os objetivos foram claramente estabelecidos

Sim ☐ Não ☐

- Atraiu a atenção da turma

Sim ☐ Não ☐

- Expôs de forma clara

Sim ☐ Não ☐

- Colocou questões “Provocadoras”

Sim ☐ Não ☐

- As questões Tem ligação com os objetivos estabelecidos

Sim ☐ Não ☐

- Fez ligação da aula com as precedentes

Sim ☐ Não ☐

- Respeitou o limite de tempo

Sim ☐ Não ☐

Observação

|             |             |
|-------------|-------------|
| <div></div> | <div></div> |
|-------------|-------------|

**Anexo VIII**

HOMOLOGANTE

NOME: .....

FUNÇÃO: .....

DATA: ..... / ..... / .....

COMENTÁRIOS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

O HOMOLOGANTE,

.....

Mod. I

- a) MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESPORTO
- b) S. VICENTE
- c) .....

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DO PESSOAL DOCENTE**

NOME:.....

CARGO..... REFERÊNCIA..... ESCALÃO.....

PERÍODO A QUE SE REFERE A AVALIAÇÃO – De...../...../.....

a...../...../.....

- 
- a) Ministério
  - b) Concelho
  - c) Designação do Estabelecimento de Ensino



## PONTUAÇÃO DOS FATORES

Qualidade do processo de ensino-aprendizagem .. ... \_\_\_\_\_

Aperfeiçoamento profissional ... .. \_\_\_\_\_

Inovação pedagógica .. ... \_\_\_\_\_

Responsabilidade ... .. \_\_\_\_\_

Relações humanas no trabalho ... .. \_\_\_\_\_

Atividades não letivas .. ... \_\_\_\_\_

Pontuação total ... .. \_\_\_\_\_

Avaliação de desempenho de ... .. \_\_\_\_\_

Apreciação Geral

(Comentários do avaliador)

---

---

---

---

---

NOME \_\_\_\_\_

FUNÇÃO \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

O AVALIADOR,

---

ENTREVISTA COM O AVALIADO: \_\_\_\_\_

CONCORDÂNCIA COM A AVALIAÇÃO

CONCORDO

☐

NÃO CONCORDO

☐

O AVALIADO

\_\_\_\_\_

**FATORES OU INDICADORES DE AVALIADORES DOS PROFESSORES E ANIMADORES DE EDUCAÇÃO DE ADULTOS EM EXERCÍCIO DE FUNÇÕES DOCENTES (FICHA MOD.1)**

| Fatores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Coefficiente | 1. <sup>a</sup> Graduação                                                                                                                                                                                   | 2. <sup>a</sup> Graduação                                                                                                                               | 3. <sup>a</sup> Graduação                                                                                                                             | 4. <sup>a</sup> Graduação                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Qualidade do processo ensino aprendizagem:</b><br>Avalia a atividade letiva, tendo em conta: a pertinência dos objetivos e das estratégias; a qualidade dos planos de aula e animação comunitária e dos materiais didáticos; o cumprimento dos programas curriculares e o domínio de conhecimentos científicos-metodológicos. | 3.0          | Atividades com alguns erros, quer de lecionação, quer relativos a materiais elaborados (planos de aula, fichas de avaliação e materiais concretizadores), exigindo acompanhamento e correções frequentes. 5 | Atividades sem erros, mas que exigem aperfeiçoamento de pormenor, tendo em vista a qualidade do ensino aprendizagem que se pretende. 10                 | Atividades bem executadas: planos de aula bem elaborados; materiais concretizadores bem organizados, sem deficiências que chamem a atenção. 15        | Atividades de excelente qualidade, muito bem organizadas e executadas, Trabalho que chama a atenção pela sua perfeição e rigor de execução. 20                   |
| <b>2. Aperfeiçoamento Profissional:</b><br>Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e facilidade de se ajustar às novas exigências e situações relacionadas com a função.                                                                                                                          | 1.0          | Mostra pouco interesse em adquirir conhecimentos e revela na prática resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina. 5                                                                            | Mostra algum interesse em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho, embora hesite perante situações menos frequentes. 10             | Revela interesse em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. Adapta-se bem às novas exigências e a situações pouco frequentes. 15 | Revela interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho. A sua adaptação à mudança é excecional. 20         |
| <b>3. Inovação Pedagógica:</b><br>Avalia a contribuição do docente na criação e implementação de métodos e técnicas educativas e na realização de estudos e trabalhos de investigação de natureza pedagógica.                                                                                                                       | 1.0          | Não se esforça por desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação 5                                                                                                                | Esforça-se por desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação, embora os resultados nem sempre sejam adequados e oportunos. 10 | Esforça-se por desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação, apresentando sugestões normalmente adequadas e oportunas. 15  | Destacado empenhamento em desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação. As soluções apresentadas são sempre adequadas e oportunas. 20 |
| <b>4. Responsabilidade:</b> Avalia o grau de observância das normas disciplinares e de assunção de responsabilidades inerentes ao cargo.                                                                                                                                                                                            | 2.0          | É normalmente pouco cumpridor das normas disciplinares, faltando-lhe a noção exata das responsabilidades. 5                                                                                                 | É normalmente disciplinado e responsável, inspirando no entanto alguns cuidados nestes domínios. 10                                                     | É disciplinado e assume as responsabilidades inerentes ao cargo. 15                                                                                   | É muito disciplinado e assume plenamente as suas responsabilidades. 20                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Relações humanas no trabalho:</b> Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e toda a comunidade escolar.                                                                                                                                                | <b>1.0</b> | Estabelece fracas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade escolar.<br><br>5 | Estabelece relações satisfatórias com os alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade escolar. Contribui algumas vezes para a existência de um bom ambiente de trabalho. <b>10</b> | Estabelece boas relações satisfatórias com os alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade escolar. Contribui sempre para manter um bom ambiente de trabalho. <b>15</b> | Em qualquer situação sabe sempre estabelecer ótimas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade escolar. A sua maneira de ser e de estar incentiva sempre um bom ambiente de trabalho. <b>20</b> |
| <b>6. Atividades não letivas:</b> Avalia o grau de empenhamento do docente na realização das tarefas que integram a componente não letiva (atividade de complemento curricular, ligação com a família e a comunidade, reuniões de âmbito pedagógico, etc.), nos termos do n.º 3 do art.º 51 do Estatuto do Pessoal Docente. | <b>2.0</b> | Descura a realização das tarefas que integram a componente não letiva a que está obrigado.<br><br>5       | Dispensa alguma atenção à realização das tarefas não letivas a que está obrigado.<br><br><b>10</b>                                                                                          | Boa participação nas tarefas que integram a componente não letiva a que está obrigado.<br><br><b>15</b>                                                                          | Excelente participação nas tarefas que integram a componente não letiva a que está obrigado.<br><br><b>20</b>                                                                                                              |