

# Efeitos da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor

## Estudo de caso na escola do ensino primário BG-1122, Bairro 70 em BENGUELA

**José Domingos Sambongue**

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

Orientação: Professor Doutor Eusébio André da Costa Machado

Novembro, 2017



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

José Domingos Sambongue

**Efeitos da Avaliação de Desempenho do Professor no  
Desenvolvimento Profissional  
Estudo de caso na escola do ensino primário BG- 1122, Bairro  
70 em Benguela**

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia da Educação, sob a orientação do Prof.  
Doutor Eusébio André da Costa Machado

**Departamento de Psicologia e Educação**

Novembro 2017



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

“Com a bússola ou termómetro o homem é capaz de se orientar ou medir as suas capacidades em relação às suas atividades.”

**Anónimo**

## **DEDICATÓRIA**

Ao Professor Doutor Eusébio André Machado e a todos os professores que direta ou indiretamente nos encorajaram para esta investigação.

Aos estimados e inesquecíveis pais, em especial a minha querida mãe pelo carinho.

A minha amada esposa Sara de Prata.

Aos meus amigos e colegas que, ao longo do período da minha formação, dedicaram o seu tempo e o seu apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço prediletamente a Deus.

Ao Professor Doutor Eusébio André Machado, orientador científico desta dissertação, exteriorizo a minha gratidão pela abertura e disponibilidade, pelo acompanhamento pelas sugestões e pela confiança depositada em mim.

A todos os professores responsáveis pelos módulos da pós-graduação em Gestão e Administração de Educação por terem contribuído no desenvolvimento da dissertação.

A todos os professores avaliados e avaliadores da escola primeiro do bairro Setembro em Benguela.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram com palavras de carinho, incentivo e esclarecimentos.

# **EFEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO PROFESSOR. ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DO ENSINO PRIMÁRIO BG-1122, BAIRRO 70 EM BENGUELA**

## **RESUMO**

O presente trabalho aborda os efeitos da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor. Efetivamente, a avaliação de desempenho para o professor é essencial visto que este terá a possibilidade de aumentar a sua performance didática, permitindo assim o desenvolvimento profissional.

O estudo de caso realizou-se com a participação dos professores da escola do ensino primário BG-1122, do Bairro Setenta em Benguela, tendo como amostra 10 sujeitos (n=10) dos quais 7 professores, 3 coordenadores e gestores escolar (Diretor, Subdiretor Pedagógico e Subdiretor Administrativo), que foram selecionados de forma aleatória (professores) e de forma intencional (gestores escolares). Optou-se pela pesquisa descritiva com cariz qualitativo e quantitativo. Para a recolha de dados foram utilizados o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada.

Os resultados permitiram mostrar que a avaliação de desempenho tem um efeito muito positivo, na medida em que garante o desenvolvimento profissional, melhorando as práticas pedagógicas e a competência profissional.

**Palavras-chave:** Desempenho Profissional, Competência Profissional, Práticas Pedagógicas.

**EFFECTS OF THE TEACHER EVALUATION IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT. CASE STUDY IN THE SCHOOL OF PRIMARY EDUCATION BG-1122, BAIRRO 70 IN BENGUELA**

**ABSTRACT**

The present work deals with the effects of teacher evaluation on the professional development. Effectively, teacher evaluation is essential since it will have the possibility to increase its didactic performance, thus allowing the professional development.

The case study was carried out with the participation of the teachers of the BG-1122 elementary school, from the Seventy District in Benguela, with a sample of 10 subjects, including 7 teachers, 3 coordinators and school managers (Director, Pedagogical Subdirector and Subdirector Administrative), who were randomly selected (teachers) and intentionally (school managers). We chose descriptive research with a qualitative and quantitative character. For the data collection, the questionnaire survey and the semi-structured interview were used.

The results showed that teacher evaluation has a very positive effect, as it guarantees professional development, improving pedagogical practices and professional competence.

**Keywords:** Professional Performance, Professional Competence, Pedagogical Practices.

## ÍNDICE GERAL

<b>Introdução .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I - Avaliação de desempenho e avaliação dos professores.....</b>	<b>12</b>
1.1. Análise concetual da avaliação de desempenho: uma perspetiva geral.....	12
1.2. Avaliação de desempenho dos professores: conceitos, desenvolvimento profissional e controlo .....	15
1.2.1. Avaliação de desempenho dos professores: uma análise concetual .....	16
1.2.2. A avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional dos professores.....	17
1.2.3. A avaliação de desempenho como forma de controlo profissional .....	18
1.3. Modelos de avaliação de desempenho dos professores.....	19
1.4. Avaliação de desempenho dos professores em Angola.....	22
<b>Capítulo II - Metodologia de Estudo.....</b>	<b>25</b>
2.1. Método de investigação.....	25
2.2. Instrumentos de recolhas de dados.....	26
2.3. População e amostra.....	27
2.4. Tratamento de dados .....	28
<b>Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados.....</b>	<b>29</b>
3.1. Resultados obtidos através da entrevista semiestruturada .....	29
3.2. Resultados obtidos através do inquérito por questionário .....	32
3.2.1. Caracterização dos inquiridos .....	32
3.2.2. Efeitos da avaliação do desempenho de professores .....	32
3.3. Discussão dos Resultados.....	37
<b>Conclusões .....</b>	<b>39</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>45</b>
Anexos 1: Guião de Entrevistas.....	45
Anexo 2: Inquérito por Questionário .....	46



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tarefas do ciclo de observação.....	22
Tabela 2 a : Grelha de análise das entrevistas .....	29
Tabela 2b - Grelha de análise das entrevistas.....	30
Tabela 3: Avaliação de desempenho é um fator de mudança e inovação na escola .....	33
Tabela 4: Avaliação de desempenho serve para melhorar as práticas de ensino, melhoria da prática pedagógica e melhor resultado dos alunos .....	34
Tabela 5: Avaliação de desempenho docente promove a gestão democrática e práticas colaborativas entre os professores nas escolas.....	35
Tabela 6: Avaliação de desempenho do professor e o desenvolvimento profissional .....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de avaliação de desempenho dos professores (Simões, 2000).....	21
Figura 2: Habilitações académicas dos inquiridos.....	32

## Introdução

Num mundo cada vez mais desenvolvido, são várias as novas manifestações no mercado de trabalho, resultando na sua maioria da intensificação do conhecimento nas sociedades, da globalização e da competitividade dos mercados.

A avaliação profissional ou avaliação de desempenho é um exemplo claro dessas novas manifestações. Caraterizado como um processo que avalia o desempenho de um profissional, este tem vindo a assumir cada vez mais um importante papel na gestão das empresas e organizações.

O objetivo primordial da avaliação de desempenho passa pela necessidade de tornar os colaboradores cada vez mais eficazes no desempenho das suas funções, traduzindo-se no que Aguinies (2007) designou de eficácia organizacional.

Na perspetiva de Chiavenato (2010, p. 241), a avaliação do desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função da atividade que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que está presente em todas as áreas profissionais. Como tal, também ela é aplicada na educação, mais concretamente na avaliação dos professores.

No caso específico da avaliação de desempenho dos professores, é uma medida recente aplicado a funcionários da administração pública, com vista a melhoria do sistema educativo, bem como também uma ajuda na progressão na carreira do docente.

Smither *et al.* (2005) falam dos aspetos negativos do processo de avaliação. Para estes, um dos aspetos negativos da avaliação de desempenho passa pela resistência por parte dos avaliadores, uma vez que ela pode ter consequências na melhoria no seu desempenho.

E, como acontece nas várias áreas profissionais, a avaliação de desempenho dos professores é uma questão bastante sensível. O facto de estarmos perante um quadro profissional que ocupa uma posição complexa e estratégica nas sociedades contemporâneas, faz com que falar da sua avaliação seja para muitos ainda uma questão sensível.

Nesta perspetiva, e tendo em conta a complexidade do ensino e da função dos professores, pretende-se com este trabalho compreender a influência da avaliação do

desempenho no processo de ensino-aprendizagem dos docentes na província de Benguela-Angola

Pretende-se dar ainda a conhecer a opinião dos professores sobre o sistema de avaliação aplicado em Benguela, num estudo de caso da escola primária BG bg-1122, bairro 70 em Benguela.

Face ao que foi exposto, o presente trabalho prossegue os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:**

- Compreender a influência da avaliação do desempenho docente no processo de ensino- aprendizagem.

**Objetivos específicos:**

- Analisar as conceções dos professores (avaliados e avaliadores) sobre o modelo de avaliação de desempenho;
- Conhecer os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino primário;
- Identificar as potencialidades da avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino primário que contribuem para a promoção e progressão na carreira;
- Identificar as limitações da avaliação de desempenho do pessoal docente primário que contribuem para a promoção e progressão na carreira;
- Conhecer os efeitos atribuídos pelos professores (avaliadores e avaliados) à avaliação de desempenho no que respeita ao desenvolvimento profissional do professor;
- Conhecer a relação estabelecida pelos professores entre avaliação do desempenho e desenvolvimento profissional do professor.

Dessa forma, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

No **Capítulo I**, após esta **Introdução**, apresentamos à revisão da literatura analisando teorias sobre a avaliação de desempenho docente. São estudados ainda as questões relacionadas com a avaliação de desempenho, os seus aspetos positivos para as organizações empresas e no seio do próprio profissional e para a sociedade em geral.

No **Capítulo II**, dedicado à metodologia do estudo, referenciamos os métodos de investigação, os instrumentos de recolha de dados, a população e a amostra e o tratamento de dados.

No **Capítulo III**, através do estudo empírico, aplicado na escola primária bg-1122, bairro 70 em Benguela, procedemos à apresentação e discussão dos resultados obtidos no que respeita à opinião e ao efeito que a avaliação de desempenho tem no profissionalismo docente.

Terminamos o nosso relatório com a **Conclusão**, na qual realizamos uma avaliação global dos resultados do nosso estudo empírico, acrescentando sugestões que julgamos pertinentes para a melhoria da avaliação do desempenho dos professores.

# **Capítulo I - Avaliação de desempenho e avaliação dos professores**

## **1.1. Análise conceitual da avaliação de desempenho: uma perspectiva geral**

A avaliação de desempenho configura-se como um processo contínuo e permanente que busca o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional. Pois, ela é uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento no futuro.

Toda avaliação visa estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa, também, ela pode ser feita de várias maneiras e recebe vários nomes como: avaliação de mérito, avaliação de empregados, relatório de progresso, avaliação de eficiência funcional, entre outras.

Trata-se de um conceito dinâmico porque os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com uma certa continuidade. É uma técnica de direção imprescindível nas organizações.

Mais, a avaliação de desempenho é um método cada vez mais utilizado na análise da performance profissional dos trabalhadores quer nas instituições públicas quer nas privadas. Para muitas organizações, este método é uma das principais ferramentas para filtrar o nível de eficiência dos colaboradores no desempenho das funções.

A utilização desta ferramenta poderá dever-se a fatores como a globalização e a crescente competitividade dos mercados (Miller, 2011), que tem vindo a assumir um papel de destaque cada vez mais crescente nas sociedades contemporâneas.

Como forma de garantir competitividade, as empresas e instituições prezem na maioria das vezes pelo bom desempenho do seu corpo de recursos humanos. Nesta perspectiva, a análise de desempenho é uma importante ferramenta que assume uma influência cada vez maior na gestão dos recursos humanos e na gestão dos serviços prestados.

Indiretamente contribui pelo bem-estar não só das empresas/instituições como do próprio indivíduo. Nesta perspectiva, vários são os conceitos em torno da avaliação de desempenho. Para autores como Lima (2009, p. 117), “ a avaliação de desempenho é um processo de gestão, onde o objetivo principal é divulgar e construir todo um processo de conhecimento”. Ou seja, o indivíduo, ao ser submetido a um processo de avaliação, tenderá

não só a realizar um processo de evolução individual, mas também a contribuir para aumentar o conhecimento sobre si próprio.

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho não pode restringir-se a um julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

Portanto, se o desempenho deve ser modificado, o maior interessado (o avaliado) deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita.

Como temos vindo a argumentar, a avaliação de desempenho é um instrumento, uma ferramenta que, na nossa perspectiva, deve ter as seguintes finalidades: adequação do indivíduo ao cargo, formação, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, autoaperfeiçoamento do empregado, informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo a maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho das organizações, retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo, outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Em síntese, os aspetos positivos e fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três dimensões: permitir condições de mediação do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação, permitir o tratamento de recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização - cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração -, fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Esta visão positivista sobre o tema em debate é fruto da transferência de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento, conjuntamente da inovação tecnológica, o que fez com que o indivíduo desempenhasse um papel mais preponderante no seio das organizações. Este passa a ser peão num mercado cada vez mais instável. E como peão a sua avaliação é imprescindível.

Todavia, Hadji (1994) vai mais longe quando caracteriza a avaliação como uma característica humana, simplesmente porque está na sua natureza do Homem avaliar o outro em todos os aspetos da vida.

Os debates teóricos sobre a problemática em análise questionam a cada instante o porquê do estabelecimento da avaliação do desempenho dos profissionais e tem-se chegado a respostas diversas em que todas apontam.

Segundo Wiese e Buckley (1998, citado por Fachada 2012), uma das razões pela qual as empresas e ou instituições adotam o sistema de avaliação de desempenho na gestão, deve-se principalmente a tomada de decisões importantes na organização, nomeadamente relacionados aos pagamentos, progressão de carreira. A mesma nesse ponto de vista é tida como um pilar na gestão empresarial.

Por sua vez, Caetano (1998) considera que na avaliação desempenho devem ser adotados critérios, tendo em conta aquilo que é a visão e a finalidade das organizações. Os itens que definem a avaliação desempenho dependem em larga escala daquilo que é os objetivos da própria organização. Assim, podemos falar numa correlação entre os objetivos da avaliação de desempenho e os objetivos da organização,

Há, atualmente, uma crescente preocupação em torno do crescimento e da competitividade, procurando aumentar a mão-de-obra qualificada, com o intuito de manter o emprego, ou seja, posição profissional que é sinónimo de eficácia no desempenho das funções.

Na avaliação de desempenho encontramos à preocupação quer de lado do empregado como do empregador. O empregador através da avaliação de desempenho procura determinar qual o nível de eficiência e de profissionalismo por parte do empregado, que, por sua vez, pode através da avaliação apresentar mais e melhores capacidades profissionais.

A avaliação desempenho por si é uma ferramenta que algumas vezes pode desencadear atitudes positivas e negativas, quer do lado do avaliado como dos avaliadores. Santiago (2011, p. 26, citado por Fachada, 2012) defende a importância de um consenso na avaliação de desempenho, quando as formas e os processos de avaliação são elaboradas por gestores diferentes. Para este autor, torna-se fácil fazer uma comparação concisa sobre os resultados.

Classificar e avaliar pessoas é um processo complexo, sabendo que os impactos podem ser positivos e negativos e emocionalmente desgastantes. Nessa medida, todo o processo de gestão e aplicação de avaliação de desempenho deve ser feito de forma mais humanizada e justa possível. Pois, o funcionário é alvo de uma análise mais pormenorizada do seu desempenho pelo seu superior.

Para além disso, a avaliação de desempenho pode provocar desequilíbrios organizacionais na ótica de vários autores (Levinson, 1990, Caracitas, 2007 cit. por Fachada, 2012).

A identificação de aspetos críticos da avaliação de desempenho é importante porque permite a quem está a delinear um sistema de avaliação acautelar situações que possam comprometer o sistema.

## **1.2. Avaliação de desempenho dos professores: conceitos, desenvolvimento profissional e controlo**

A supervisão ou avaliação profissional também está presente na área da docência. A eficiência das práticas de avaliação de desempenho fez com que a avaliação dos professores também não ficasse de fora desta profissão, sendo que estamos perante o grupo profissional com um campo de conhecimento interdisciplinar que engloba contribuições de vários campos de conhecimentos.

Sendo assim, proceder a avaliação dos professores é uma forma de garantir a eficiência educacional e, para Smither *et al.* (2005), a eficiência das práticas de avaliação de desempenho está no *feedback* contínuo que permite corrigir e melhorar comportamentos.

Por trás da avaliação de desempenho nos professores, está a necessidade e a preocupação com a eficácia dos sistemas educativos. Um pouco por todo mundo, os esforços para melhorar a qualidade dos sistemas educativos centrara-se, sobretudo, na melhoria dos currículos, deixando de lado a importância que do professor nesse processo. A avaliação do professor, na ótica de Fernandes (2008), não passava de um processo burocrático, destinado a comprovar o cumprimento de normas e procedimentos relacionados com o ensino-aprendizagem.

Com o passar dos tempos a avaliação de desempenho dos professores ganhou uma importância crescente. A mesma está sendo aplicada na melhoria da qualidade pedagógica dos professores na qualidade do ensino e, para Fernandes (2008), nas últimas três décadas, ela tem-se traduzido na conceção e desenvolvimento de sistemas de avaliação dos professores.

O certo é que a questão da avaliação de desempenho nos professores tem vindo nos últimos tempos a suscitar estudos e análises. Até agora, existe uma variedade de abordagens teóricas em torno desta, cada uma com a sua particularidade dependente dos fatores



envolventes. O objetivo do capítulo é apresentar e discutir de forma relevante algumas destas abordagens teóricas.

### **1.2.1. Avaliação de desempenho dos professores: uma análise concetual**

De acordo Graça (2004), a avaliação de desempenho dos professores (ADP) é um processo conduzido pelas escolas, onde os professores são submetidos a uma avaliação pormenorizada das suas atividades, desenvolvimento profissional, formação contínua ou assessoria das aulas. Tendo em conta a importância a sua importância no âmbito escolar, submeter os próprios docentes a avaliação é uma forma regulação da qualidade no ensino e qualificação profissional.

Por sua vez Peralta (2008), considera a avaliação do docente como um processo contínuo e sistemático de recolha de informação. O professor como alvo é submetido minuciosamente à uma análise, como: observação, a descrição, a posterior análise interpretação e qualificação do seu desempenho profissional. Para este autor, essa análise permitirá futuros juízos de valor em torno do profissionalismo do professor e tomadas de decisões.

Para Fernandes (2008), o processo de avaliação deve ser considerada como fazendo parte dos projetos educativos das escolas. Este defende que o processo de avaliação tem de ser uma tarefa estruturante e imprescindível em qualquer instituição de ensino. Na mesma linha, Fernandes (2006) defendem também que a avaliação dos professores era um importante meio de regulação, amadurecimento e credibilidade do conhecimento transmitido pelos professores.

Hadji (1995), por sua vez, caracterizou a avaliação dos professores como um processo contínuo e duradouro. Para este, a partir do momento em que a ADP foi inserida, não há como os professores escaparem a essa forma de avaliação, já adotada por tantos.

Atkins (1996, citado por Zimmerman & Pelton, 2003,) caracteriza a avaliação profissional como uma “ferramenta de melhoria pedagógica contínua para a maioria dos professores”. Para este autor, os professores utilizam a avaliação como forma de tentativa de melhoria de aptidões pedagógicas e educacionais. Não é um instrumento utilizado somente para a gestão do ensino e da qualidade dos professores pelas instituições credenciadas para tal, mas também utilizada pelos próprios professores numa tentativa de melhoria de desempenho de profissionalismo.

Trata-se de uma ideia que também é defendida por Fernandes (2008) que caracteriza a ADP como um processo não só de mera rotina burocrática e administrativa, como pode ser também um poderoso processo na melhoria da qualidade de ensino dos professores, gerando condições propícias para o desenvolvimento profissional.

Nesta lógica de pensamento, Veloz (2000) entende que a ADP é uma oportunidade não só para a responsabilização no que toca as funções desempenhadas, como também o desenvolvimento profissional.

Assim, a literatura em torno da ADP assenta fundamentalmente em duas perspetivas: uma avaliação orientada para o processo e outra para o produto, ou seja, uma avaliação numa perspetiva de desenvolvimento profissional e outra numa perspetiva sumativa ou de controlo, baseada na prestação de contas e voltada para decisões de gestão de carreira. Assim, a ADP pode ser vista não apenas como forma controlo profissional por parte dos órgãos de gestão, mas também como forma de motivação para o desenvolvimento profissional dos docentes.

### **1.2.2. A avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional dos professores**

A avaliação de desempenho profissional, de acordo com Day (2001), não pode ser entendida somente como uma ferramenta de controlo do professor pelos órgãos de gestão. Ela também pode ser adotada como técnica de melhoria da qualidade do serviço prestado, ou seja, como processo de desenvolvimento profissional do avaliado. Ou seja, a ADP pode ser tanto um meio de controlo como um meio de motivação.

Entre os defensores ADP como ferramenta de desenvolvimento profissional, encontram-se Alves e Figueiredo (2011) que consideram que ela fomenta o desenvolvimento profissional, na medida em que é um processo de consciencialização dos docentes das suas ações. A ADP é uma forma de reconhecimento das próprias necessidades, reunindo as informações que permitem o profissional docente crescer.

Nesta lógica, Pacheco e Flores (1999, citados por Alves & Figueiredo, 2011) defendem que “ o desenvolvimento profissional pode ser resultado de um processo contínuo de aprendizagem, que inclui aquisição de novas competências, e a consolidação das já adquiridas e mantidas ao longo da carreira”. Por sua vez, Curado (2000) acrescenta que, se o processo de avaliação for bem concebido, planeado e concretizado, terá grandes repercussões no desenvolvimento profissional.

Entende-se que os professores com a ADP estão perante uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional sob a forma do que Duke e Stiggins (1997) classificaram como um processo através do qual professores adquirem níveis mais elevados de competência profissional. Esse desenvolvimento profissional é na maioria das vezes analisado na progressão dos planos de salários segundo o mérito e, conseqüentemente, na progressão na carreira.

Mas Day (2001) acrescenta ainda que a avaliação do docente contribuirá para o desenvolvimento profissional e isso só é possível se houver maior envolvimento e participação do corpo docente no processo de avaliação. Mas, para Kraut, Fish, Root e Chalfonte (1990, citado por Mourão & Ramalho, 2015), a avaliação de desempenho só é um processo motivador para o desenvolvimento profissional em última instância (Mourão & Ramalho, 2015).

Assim sendo, a avaliação de desempenho é uma oportunidade do avaliado crescer e se desenvolver profissionalmente, melhorar o seu desempenho e progredir na carreira.

### **1.2.3. A avaliação de desempenho como forma de controlo profissional**

Nos últimos tempos, a ADP, como controlo profissional dos professores, é alvo de muitas controvérsias, sobretudo devido à complexidade desta profissão. Neste caso, a ADP tende a ser uma ferramenta de controlo da qualidade do serviço prestado. No caso específico dos professores, é uma forma de ver como estes estão transmitindo o conhecimento e como os alunos absorvem os conhecimentos transmitidos.

A ADP baseada no controlo e prestação de contas é, na maioria das vezes, encarada com preocupação e tensão por parte do avaliado, uma vez que apreciações a seu respeito estão sendo elaboradas. Para Simões (2000), isto é uma forma de controlo de qualidade e de atribuição de responsabilidades. É uma forma ou uma ferramenta que limita a avaliação ao procurar medir a performance profissional do professor.

Assim sendo, a avaliação na perspectiva de controlo profissional corresponde a um processo onde os professores são avaliados através de ferramentas como notas, nº de aulas, a própria avaliação feita pelos discentes, observação de aulas, o que acaba por gerar o que Day (2001, citado por Figueiredo, 2011) caracterizou como uma forma de prestação de contas e responsabilização.

Contrariamente à avaliação como motivação para a melhoria, a avaliação como controlo profissional, se for mal aplicada, inibe o desenvolvimento profissional. Por isso, para Fernandes (2008), esta abordagem tem uma natureza sumativa e está orientada para medir a competência dos professores.

De acordo com Neave, (1985, citado por Simões, 2000 p. 12), a ADP não é mais que:

Um processo que envolve o dever, quer dos indivíduos, quer das organizações de que fazem parte, de prestarem periodicamente contas das tarefas desempenhadas a alguém que tem o poder e a autoridade de modificar subsequentemente esse desempenho, através da utilização de sanções ou de recompensas.

Ainda para Day (2001, p. 16), quando as questões de avaliação são feitas somente para beneficiarem as necessidades das organizações, a ADP:

Conduzirá a um afastamento dos professores como profissionais autónomos e responsáveis, para simples técnicos que implementam currículos e que prestam contas.

Estamos perante técnicas sumativas que têm como objetivo medir a prestação de um determinado serviço, através das quais surgem medidas de gestão.

Para Vieira e Moreira (2011), a avaliação é uma forma de supervisionar, de regular e otimizar os resultados dos alunos e das escolas. Por outras palavras, é um processo onde o avaliado é o professor, com ganhos específicos para a organização. Mas, para que essa finalidade seja atendida, a avaliação do pessoal docente tem de ser efetuada pelo avaliador com o que Formosinho *et al.* (2010) designam de distintos objetivos e destinatários, diferentes usos sociais e diversas intenções, requerendo ainda vários intervenientes, indicadores e instrumentos de avaliação.

### **1.3. Modelos de avaliação de desempenho dos professores**

Historicamente, a ADP evoluiu das listas de verificação do final do ano para modelos muito mais sofisticados (Danielson, 2002).

Os primeiros modelos de avaliação de professores foram discutidos em 1984 por Wise *et al.* e, posteriormente, analisados por outros autores como Day (1992) que estabelecem uma

ligação entre as concepções de ensino e os modelos de avaliação. Qualquer um modelos de avaliação de professores procura recolher e analisar um conjunto de informações relativas a competência desempenho e à eficácia dos professores (Fernandes, 2008).

O trabalho de Rodrigues (2001, citado por Fernandes, 2008) apresenta e analisa três paradigmas de avaliação de desempenho dos professores. Em cada um dos paradigmas, discute um conjunto de aspetos relevantes e que devem ser considerados aquando da avaliação dos professores:

- 1- **Racionalismo burocrático** – predomina uma avaliação hierárquica e o papel do avaliador é o de fiscalizar os professores, isto é, se estes seguem os procedimentos prescritos pelas organizações de ensino.
- 2- **Personalismo individualista** – é um tipo de avaliação que privilegia a liberdade e a responsabilidade individual dos professores, pelo que os projetos profissionais dos professores têm um peso e são valorizados e há maior probabilidade de um desenvolvimento profissional por parte do professor.
- 3- **Sócio-crítico** – o professor como avaliado participa ativamente na sua avaliação, que é primeiramente situada e contextualizada, pelo que se trata de um processo onde o indivíduo tem possibilidades de desenvolvimento individual e coletivo.

Também como modelo de ADP, tomamos ainda como exemplo a proposta de Simões (2000). Neste esquema, a observação de aulas está no centro de todo o processo de avaliação de desempenho dos professores. Trata-se de uma das estratégias mais privilegiadas e centra-se na recolha de informações em torno das ações dos professores. Para além da observação de aulas, há ainda os estudos de caso, diário reflexivo, investigação-ação e portefólio de ensino como estratégias de ADP.

**Figura 1:** Esquema de avaliação de desempenho dos professores (Simões, 2000)



Fonte: Adaptado de Simões, 2000

De acordo com Vieira e Moreira (2011), a observação de aulas deve ser utilizada no âmbito de uma supervisão clínica entendida como uma tecnologia que tem como objetivo melhorar o ensino, envolve uma intervenção deliberada no processo instrucional é orientada por finalidades e combina necessidades individuais e coletivas de desenvolvimento profissional.

Neste caso, trata-se de um modelo centrado na observação e análise das práticas de ensino e aprendizagem com o objetivo de melhorar, sendo composto por três fases: pré-observação, observação e pós-observação.

**Tabela 1:**

*Fases do ciclo de observação*

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

Fonte: Adaptado de Vieira e Moreira (2011)

Nestas três fases ou no decorrer desse ciclo de observação, o supervisor tem como finalidade recolha e análise de informação para melhoria da qualidade das práticas e a regulação conjunta entre o avaliador e avaliado.

#### **1.4. Avaliação de desempenho dos professores em Angola**

Com a proclamação da independência de Angola em 1975 começou-se a construção de um país independente com uma nova visão política, social e económica. A situação herdada do colonialismo não era das mais favoráveis no que toca aos recursos humanos e no que toca a educação.

Após a independência de Angola, as medidas políticas e económicas começaram-se a notar consideravelmente na administração pública. No setor da educação, o combate ao analfabetismo foi das primeiras medidas a serem tomadas. As políticas de ensino em Angola seguiam uma visão socialista numa tentativa de construção de uma sociedade de conhecimento abrangente e credível.

Anos se seguiram e a evolução democrática em torno dos recursos humanos do país foram ficando mais aptos à nova realidade económica e, conjuntamente, a educação foi seguindo o seu normal percurso. Um dos marcos da evolução democrática aplicado ao sistema de gestão da educação foi a de avaliação de desempenho no corpo docente estabelecido no Diário da República de Angola de Julho de 2008.

A realidade política e económica de Angola fez com que muitos aspetos considerados democráticos fossem tardiamente aplicados na sociedade. É o caso da avaliação de desempenho na administração pública, especificamente nos quadros docentes. A implementação desta forma de avaliação eleva a categoria do professor em Angola, de modo a revalidar o vínculo laboral.

Em 2008, o Conselho de Ministros, através do Decreto-Lei 7 de 23 de abril, define o estatuto de Carreira dos Docentes do Ensino Primário e Secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação. Tendo em conta que no processo de avaliação a nota atribuída pode ser positiva ou negativa. Caso a nota for negativa no mínimo dois anos consecutivos, suspende-se a contagem de tempo de serviço, relativamente ao período que avaliação de desempenho se refere segundo o artigo 4º nº 2.

De acordo com o Preâmbulo do Decreto-Lei, a ADP em Angola tem os seguintes objetivos:

1. Despertar nos trabalhadores a necessidade de superação constante, capacitando-os científica e pedagogicamente para as suas tarefas quotidianas.
2. Incentivá-los para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas diárias ou periódicas que concorram para a planificação, organização ou execução da atividade laboral
3. Contribuir para o aumento do seu prestígio social e brio profissional.

A ADP, de acordo com o artigo 5º, tem um carácter contínuo e sistemático, sendo obrigatória para efeitos de promoção na carreira e ou revalidação do contrato. Mas a ADP pode ser solicitada por iniciativa dos próprios docentes quando os objetivos são:

- a) Acelerar a promoção na carreira por força de especialização;
- b) Correção de classificação negativa obtida na avaliação comum.



A classificação atribuída no processo de avaliação vai do 0-20, sendo dividida em quatro partes e especificadas no artigo 7º:

- a) Muito bom: 18 - 20
- b) Bom: 14 -17
- c) Suficiente: 10 – 13
- d) Mau: 0 - 9

Também nos pontos 1, 2, 3 e 4 do artigo 11º encontramos as disposições no que toca às comissões de avaliação de desempenho. De acordo com o artigo 11º, a ADP é realizada por uma comissão de sete membros presidida pelo diretor da instituição, composta por membros do conselho pedagógico e pelo representante sindical. A avaliação dos detentores de cargos de chefia é da competência da direção da escola e, por sua vez, a avaliação dos detentores de cargos de direção é da competência dos superiores hierárquicos a nível do município e da província.

## **Capítulo II - Metodologia de Estudo**

### **2.1. Método de investigação**

As oportunidades de formação desenvolvidas pelo estado angolano e as novas exigências num mundo globalizado e do mercado de trabalho colocam os docentes perante a necessidade de adquirir uma diversidade de aprendizagens científicas e académicas necessárias ao seu desempenho profissional nas práticas diárias na sala de aula e na comunidade escolar.

As características específicas de Angola, no seu contexto social, económico e educativo em crescimento, exigem por parte do professor formação que lhe permita concorrer e dar respostas às novas exigências a partir da avaliação do seu desempenho profissional.

Sendo a nossa intenção reconhecer uma determinada realidade, o processo de avaliação do desempenho docente dos professores da escola do ensino primário BG 1122-bairro setenta, optamos por um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa e quantitativa, centrando-se na compreensão dos problemas e na análise dos comportamentos, das atitudes e dos valores (Sousa & Baptista, 2011, p. 56).

Para Lima (1995, citado por Sanches, 2010, p. 145) a metodologia consiste na “análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos racionais que se moldam a investigar de determinados problemas”. Trata-se da estratégia que o investigador adota em referência e adequação a certo objetos de análise e em ordem ao relacionamento e integração dos resultados obtidos através do uso de técnicas apropriadas.

Neste trabalho optou-se pela pesquisa descritiva que, na visão de Rodrigues (2006, p. 45), consiste em “observar, registar analisar, interpretar, fenómenos tal como acontecem sem alterar a sua essência na natureza”. Assim, através de uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa), foi possível descrever as situações de avaliação de desempenho, tendo em conta os parâmetros e críticas ao próprio processo.

## 2.2. Instrumentos de recolhas de dados

No que respeita aos objetivos do estudo, construímos entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário, comportando um leque de questões em função do público – alvo.

Nas palavras de Lessard – Hébert (1990, p. 162), a entrevista pode ser utilizada não somente de forma isolada ou em relação com outras técnicas, mas também pode revestir-se de formas diversas. Existem, com efeito, várias maneiras de descrever e de classificar os diferentes tipos de entrevista.

Sousa e Baptista (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 meticulosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, oralidade e flexibilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações. Com base no questionário oral ou numa conversa, um indivíduo pode ser interrogado sobre os seus atos e ideias.

É de realçar que, após a redação e a impressão, os guiões das entrevistas foram submetidos a um pré-teste para testar a clareza das questões e prever o tempo médio das entrevistas, bem como desenvolver as nossas capacidades na realização das mesmas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

As entrevistas foram aplicadas individualmente na escola primária sugerida pelos participantes, fazendo com que estes se sentissem num ambiente acolhedor, propício, falando livremente e com maior tranquilidade. Para que os mesmos se sentissem mais à vontade no ato da entrevista, foi entregue o guião a cada um dos participantes.

A entrevista ao corpo diretivo teve como objetivo colher informações e conhecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho docente e como este tem sido levado a cabo.

À semelhança do inquérito por questionário, fez-se o pedido à escola para se realizar a entrevista ao corpo diretivo composto pelos seguintes elementos: Diretor, Subdiretor Pedagógico e Subdiretor Administrativo.

No dia marcado, procedeu-se à entrevista, começando pelo diretor e depois pelos dois subdiretores, um de cada vez. Fomos colocando as questões contidas no guião da entrevista, uma de cada vez, e as respostas foram anotadas à medida que os entrevistados falavam.

No que diz respeito aos inquiridos por questionário, o objetivo era saber como tem decorrido o processo de avaliação dos professores, sendo constituído por duas partes:

**1ª Parte:** a caracterização pessoal e profissional: idade, sexo, habilitações académicas, função docente, tempo de serviço, indicação de subsistema de ensino em que leciona e cargos de direção.

**2ª Parte:** avaliação de desempenho docente e desenvolvimento profissional: o grau de ocorrência de respostas ordenadas em função da seguinte escala: discordo totalmente; discordo parcialmente; não concordo nem discordo; concordo parcialmente e concordo totalmente.

De salientar que a solicitação para participar no estudo foi feita à direção da escola.

### **2.3. População e amostra**

A escola primária Bg-1122 do Bº 70 está localizada ao sul da província de Benguela numa área extensiva com mais de 60 km<sup>2</sup>, tendo sido fundada em 1990 pelo então Ministro da Educação, Burety da Silva.

A escola comportava naquela altura 7 salas de aulas, de acordo com as necessidades primitivas da comunidade, mas posteriormente aumentou-se para as trinta salas de aula. É uma escola que alberga alunos dos cinco aos cinquenta anos e funciona em três turnos: manhã, tarde e noite. As classes dos alunos mais novos subdividem-se nos dois períodos da manhã e da tarde; à noite frequentam os adultos que possuem idade compreendida entre os 18 e os 50 anos.

A escola carece de biblioteca, livros de apoio e salas com um ambiente de trabalho ou meio de trabalho aceitável.

Quanto à população, a escola conta com 3273 alunos matriculados neste ano letivo, distribuídos por 71 turmas e com 75 professores (N=75), dos quais 63 são do sexo feminino. De salientar que a escola em referência tem 1 Diretor Geral, 1 Subdiretor Administrativo, 1 Subdiretor Pedagógico e 8 Coordenadores.

A amostra do estudo é constituída por 11 elementos (n=11) distribuídos por todos os quadros docentes da escola, sendo que 4 destes detêm cargos de chefia e administrativos (Diretor, Subdiretor Pedagógico, Diretor Administrativo, Coordenador de Classe).

Aos 4 participantes com cargos de chefia foi aplicada a técnica de entrevista; aos 7 elementos restantes da amostra foi aplicada a técnica de inquérito por questionário.

#### **2.4. Tratamento de dados**

Para o tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se à análise de conteúdo para as entrevistas e ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para o tratamento dos dados estatísticos do inquérito por questionário.

Como conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin 2009), a análise de conteúdo permitiu a interpretação dos discursos dos entrevistados, tendo em conta a frequência de ocorrência de determinados termos, palavras e expressões.

O recurso ao SPSS, por sua vez, possibilitou o tratamento estatístico dos inquéritos por questionário sob a forma de tabelas de frequência.

## Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados

### 3.1. Resultados obtidos através da entrevista semiestruturada

A análise que se segue diz respeito as respostas as questões do guião de entrevista, as quais foram organizadas em dimensões e subcategorias e com as respetivas unidades de registo (ver tabelas 2a e 2b).

**Tabela 2a**

*Grelha de análise das entrevistas*

DIMENSÃO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<b>1. Método de Avaliação</b>	<i>“Trabalho de acompanhamento”;</i> <i>“São pontualidade assiduidade e perícia pedagógica”</i>	<b>Acompanhamento pedagógico</b>	3
	<i>“No fim cada um tem a sua avaliação”</i> <i>“Cada um recebe a nota mediante o seu desempenho”</i>	<b>Aspetos positivos</b>	2
<b>2. Aspetos avaliativos</b>	<i>- “Não existem condições laborais ... cumprimento dos itens”</i> <i>“As condições de trabalho não permitem cumprir alguns itens”</i>	<b>Aspetos negativos</b>	2
	<i>“Melhores condições de trabalho”</i> <i>“ A direção deveria assistir a mais aulas”</i>	<b>Aperfeiçoamento</b>	3

ADP \* Análise de Desempenho dos Professores

Na dimensão 1, observamos que dois dos entrevistados consideram que o método de avaliação de desempenho dos professores utilizado na escola em estudo é o “acompanhamento pedagógico”. Além disso, no âmbito do “trabalho de acompanhamento”, são considerados aspetos como a “pontualidade”, a “assiduidade” e a perícia pedagógica”.

Relativamente aos aspetos mais importantes do processo de avaliação (dimensão 2), as respostas dos participantes podem ser divididas em duas subcategorias: aspetos positivos e negativos. Dois dos entrevistados enquadram o facto de “saberem da avaliação” como um aspeto positivo da ADP. Quanto aos aspetos negativos, os entrevistados apontam questões ligadas às condições laborais e de trabalho.

Ainda a propósito dos aspetos negativos, podemos aferir que a maioria dos entrevistados apontou como um dos aspetos mais negativos a subjetividade de avaliação. Neste sentido, seria bom que as avaliações fossem mais coerentes e objetivas, sem olhar para as afinidades pessoais, mas, sim, para produtividade exibida pelo profissional de ensino.

Quanto às formas de melhorar a ADP (dimensão 3), para ser uma avaliação séria e consistente sem desembocar em subjetividade exagerada, os entrevistados defendem sobretudo a mudança das condições de trabalho, mais presença do corpo diretivo nas aulas e a utilização dos portefólios de cada professor, os quais permitem acompanhar o trabalho docente passo a passo.

**Tabela 2b**  
*Grelha de análise das entrevistas*

DIMENSÃO	UNIDADES DE REGISTO	SUBCATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<b>4. Papel da direção</b>	“...papel é acompanhar, avaliar, aconselhar, e corrigir”	<b>Interajuda</b>	4
	“...avaliar, acompanhar e aconselhar”		
	“...observar...”		
	“...ajudar”		
<b>5. Perceção geral da ADP</b>	“...processo muito importante no funcionamento do processo ensino-aprendizagem”	<b>Melhoria do ensino – aprendizagem</b>	3
	“...ajuda o docente a melhorar a sua atividade laboral”		
	“... ajuda a melhorar o processo ensino-aprendizagem”		
<b>6. Contributo profissional ADP</b>	“...é que ajuda o professor a melhorar o seu desempenho...”; “...tem um contributo valioso ...ajuda a melhorar a prestação de serviço”	<b>Desempenho profissional</b>	3
	“...é de tornar o professor cada vez mais profissional”		
	“...cria no docente mais motivação... melhorar cada vez mais o seu desempenho”; “...exige do professor mais trabalho e empenho”		
<b>6. Contributo profissional ADP</b>	“...contribui bastante na melhoria da qualidade do ensino”...	<b>Qualidade do ensino</b>	3
	“torna o individuo mais competente na profissão”		

É certo que a direção desempenha um papel fundamental na gestão das instituições de ensino, pelo que, no âmbito da ADP, a sua presença é crucial (dimensão 4). Segundo os entrevistados, a presença da direção é importante porque permite mais e melhor acompanhamento, avaliação e quiçá aconselhamento. Aliás, esta ideia é partilhada pelo diretor da escola que defende que “a direção devia assistir mais aulas ...e não só uma ou duas aulas trimestrais.”

No que respeita à dimensão 5 (perceção sobre o processo de avaliação de desempenho), os entrevistados consideram que a ADP permite uma melhoria no ensino-aprendizagem, salientando que a ADP é um “...processo muito importante no funcionamento do processo ensino-aprendizagem” e que “ajuda o docente a melhorar a sua atividade laboral”.

Finalmente, em relação à dimensão 6, os entrevistados que apontam o desempenho profissional e qualidade do ensino como os dois principais contributos da ADP:

...é que ajuda o professor a melhorar o seu desempenho...

...tem um contributo valioso ...ajuda a melhorar a prestação de serviço.

...é de tornar o professor cada vez mais profissional.

...cria no docente mais motivação.

...melhorar cada vez mais o seu desempenho.

...exige do professor mais trabalho e empenho.

...Contribui bastante na melhoria da qualidade do ensino.

... torna o indivíduo mais competente na profissão.

Estas opiniões vão ao encontro de várias teorias que apontam o desempenho profissional e a melhoria da qualidade do ensino como aspetos cruciais adjacentes à ADP, permitindo ao avaliado crescer profissionalmente, melhorar o seu desempenho, o que pode traduzir-se em crescimento, desenvolvimento profissional e, sobretudo, melhoria da qualidade do ensino.



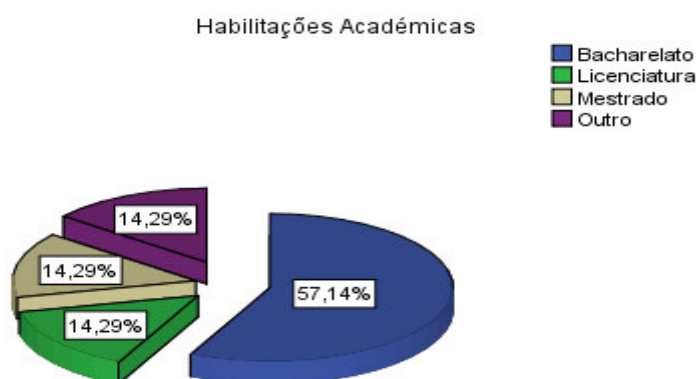
### 3.2. Resultados obtidos através do inquérito por questionário

#### 3.2.1. Caracterização dos inquiridos

Os inquiridos neste estudo apresentam as seguintes características:

- idades compreendidas entre os 37 aos 52 anos;
- género: 1 é do sexo feminino e 6 do sexo masculino;
- habilitações literárias: 4 são bacharéis, 1 tem o grau de licenciado e 1 de mestrado (gráfico 1).

**Figura 2 :** Habilitações académicas dos inquiridos



Há que salientar ainda que todos dos inquiridos são da área das ciências da educação e têm mais de 7 anos de experiência como docentes.

Quanto ao subsistema de ensino que lecionam, 4 estão no ensino geral, 1 na educação pré-escolar, sendo que os 7 inquiridos desempenham funções ao nível do ensino primário e 4 dos inquiridos desempenham outras funções na escola.

#### 3.2.2. Efeitos da avaliação do desempenho de professores

Como foi referido anteriormente, objetivou-se neste estudo saber a perceção dos próprios professores sobre o tema da ADP, pelo que aplicámos um inquérito por questionário, através do qual os professores fizeram a sua avaliação sobre os pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho no seu desenvolvimento profissional.

A aceitação do processo e do modelo de avaliação é um ponto importante como ponto de virada de um ensino tradicional para um ensino mais inovador e desafiador.

Ora, no nosso estudo, os professores apontaram a avaliação de desempenho como um fator de mudança e inovação na escola (tabela 3). Dos sete questionados, quatro concordam totalmente que a avaliação de desempenho do docente é um fator de mudança e inovação na escola, dois não tem uma opinião formada e um inquirido discorda com esta afirmação. Também quatro em sete dos inquiridos consideram que a avaliação de desempenho docente promove uma atitude de permanente pesquisa, questionamento e busca de soluções. Confirma-se, assim, que já não é duvidosa a questão da importância da ADP.

**Tabela 3**

*Avaliação de desempenho é um fator de mudança e inovação na escola*

<b>Variáveis</b>		<b>Contagem</b>
A avaliação de desempenho docente promove uma atitude de permanente pesquisa, questionamento e busca de soluções	<i>Discordo totalmente</i>	0
	<i>Discordo parcialmente</i>	0
	<i>Não concordo nem discordo</i>	3
	<i>Concordo parcialmente</i>	2
	<i>Concordo totalmente</i>	2
A avaliação de desempenho docente é um fator de mudança e inovação na escola	<i>Discordo totalmente</i>	1
	<i>Discordo parcialmente</i>	0
	<i>Não concordo nem discordo</i>	2
	<i>Concordo parcialmente</i>	0
	<i>Concordo totalmente</i>	4

Por outro lado, discute-se na comunidade académica a importância da ADP nos processos de desenvolvimento da educação, na promoção da própria qualidade, na melhoria das práticas de ensino e nas práticas pedagógicas.

De acordo com a tabela 4, os professores inquiridos, quando questionados se a ADP contribui para a melhoria das suas práticas de ensino, mais de metade concordou totalmente e três não tinham opinião formada sobre o tema. Quanto a questão se a avaliação de desempenho do docente promove ou não a melhoria da prática pedagógica, seis dos sete entrevistados concordam, sendo que três concordam parcialmente e três concordam totalmente. Finalmente, em relação à questão de saber se os professores concordam com o facto de a avaliação de desempenho contribuir para melhoria dos resultados dos alunos, dos

sete professores que participaram no nosso estudo, cinco concordaram parcialmente e um concordou totalmente.

**Tabela 4**

*Avaliação de desempenho serve para melhorar as práticas de ensino, melhoria da prática pedagógica e melhor resultado dos alunos*

<b>Variáveis</b>		<b>Contagem</b>
A avaliação de desempenho docente serve para melhoria das minhas práticas de ensino	<i>Discordo totalmente</i>	0
	<i>Discordo parcialmente</i>	0
	<i>Não concordo nem discordo</i>	3
	<i>Concordo parcialmente</i>	0
	<i>Concordo Totalmente</i>	4
A avaliação de desempenho docente promove a permanente melhoria da prática pedagógica	<i>Discordo totalmente</i>	0
	<i>Discordo parcialmente</i>	1
	<i>Não concordo nem discordo</i>	0
	<i>Concordo parcialmente</i>	3
	<i>Concordo totalmente</i>	3
A avaliação de desempenho docente é fundamental para a melhoria dos resultados dos alunos	<i>Discordo totalmente</i>	0
	<i>Discordo parcialmente</i>	0
	<i>Não concordo nem discordo</i>	1
	<i>Concordo parcialmente</i>	5
	<i>Concordo totalmente</i>	1

O processo de ADP também tem consequências na instituição onde o professor está inserido, pelo que tivemos o interesse em questionar os professores sobre as consequências da avaliação de desempenho na gestão democrática das escolas e sobre as práticas colaborativas entre os professores.

Ora, os resultados obtidos (tabela 5) apontam para uma distribuição das opiniões. Mas 3 dos inquiridos concordam totalmente com que a avaliação de desempenho docente promove a participação e a gestão democrática das escolas e três concordam parcialmente que a ADP aumenta a cultura e as práticas de colaboração entre os professores.

**Tabela 5**

*Avaliação de desempenho docente promove a gestão democrática e práticas colaborativas entre os professores nas escolas*

	<b>Variáveis</b>	<b>Contagem</b>
A avaliação de desempenho docente promove a participação e a gestão democrática das escolas	<i>Discordo totalmente</i>	1
	<i>Discordo parcialmente</i>	1
	<i>Não concordo nem</i>	1
	<i>discordo</i>	
	<i>Concordo totalmente</i>	1
A avaliação de desempenho docente aumenta a cultura e as práticas de colaboração entre os professores	<i>Concordo parcialmente</i>	3
	<i>Discordo totalmente</i>	1
	<i>Discordo parcialmente</i>	1
	<i>Não concordo nem</i>	1
	<i>concordo</i>	
	<i>Concordo parcialmente</i>	3
	<i>Concordo totalmente</i>	1

Finalmente, o desenvolvimento profissional dos professores é um dos ganhos apontados pelas teorias do processo de avaliação de desempenho. Neste sentido, a ADP passou a constituir uma parte fundamental e continua no desenvolvimento profissional dos professores, modelando as atividades em função da sua avaliação. Por isso, no nosso estudo, foi importante saber as opiniões dos professores sobre os efeitos da ADP no desenvolvimento profissional (tabela 6).

Os dados obtidos permite-nos aferir que, no geral, os professores da escola básica primária Bg-1122 do B° 70” concordam com a teoria de que a ADP contribui para o desenvolvimento profissional, sendo que, dos sete inquiridos, seis concordam totalmente que a avaliação de desempenho docente constitui um meio de auxiliar o professor a superar as suas dificuldades. Apesar de três dos inquiridos concordarem com o facto de a ADP contribuir para o desenvolvimento ético e deontológico dos professores, não há uma diferença estatisticamente significativa com os que discordam da análise.

Quatro dos inquiridos concordam totalmente que a ADP desenvolve a capacidade de reflexão dos professores sobre as suas práticas académicas e três concordam parcialmente que a avaliação de desempenho docente permite que o professor tenha uma imagem equilibrada e de autorrealização.

**Tabela 6***Avaliação de desempenho do professor e o desenvolvimento profissional*

	Variáveis	Contagem
A avaliação de desempenho docente constitui um meio de auxiliar o professor a superar as suas dificuldades	<i>Discordo totalmente</i>	1
	<i>Discordo parcialmente</i>	0
	<i>Não concordo nem discordo</i>	0
	<i>Concordo parcialmente</i>	0
	<i>Concordo totalmente</i>	6
A avaliação de desempenho docente contribui para o desenvolvimento ético e deontológico dos professores	<i>Discordo totalmente</i>	1
	<i>Discordo parcialmente</i>	1
	<i>Não concordo nem discordo</i>	2
	<i>Concordo parcialmente</i>	1
	<i>Concordo totalmente</i>	2
A avaliação de desempenho docente desenvolve a capacidade de reflexão dos professores sobre as suas práticas	<i>Discordo totalmente</i>	1
	<i>Discordo parcialmente</i>	1
	<i>Não concordo nem discordo</i>	0
	<i>Concordo parcialmente</i>	1
	<i>Concordo totalmente</i>	4
A avaliação de desempenho docente permite que o professor tenha uma imagem equilibrada e de autorrealização de si próprio	<i>Discordo totalmente</i>	2
	<i>Discordo parcialmente</i>	1
	<i>Não concordo nem discordo</i>	0
	<i>Concordo parcialmente</i>	3
	<i>Concordo totalmente</i>	1

No final do inquérito por questionário, questionámos os professores sobre os aspetos positivos da ADP, tendo sido assinalados os seguintes:

- Permitir a melhoria da prática pedagógica do professor;
- Desenvolver o professor profissionalmente;
- Permitir a inovação e adaptação curricular.

Quanto aos aspetos mais negativos da ADP, os professores participantes indicaram os seguintes:

- Traz insegurança no processo de ensino;
- Provoca o espírito de culpa;
- Promove o *stress* pedagógico.

### 3.3. Discussão dos Resultados

Nesta parte, discutimos os resultados referentes às análises e interpretações feitas a partir das entrevistas e dos questionários aplicados aos professores da escola primária Bg-1122 do B° 70’.

Os entrevistados do corpo diretivo afirmaram que os aspetos mais negativos do processo de avaliação de desempenho se prendem com a subjetividade que se nota no processo, embora um tenha salientado que o processo em si permite a melhoria da qualidade de ensino. Em suma, inferimos que ADP, pese embora oferecer alguns momentos de subjetividade, na sua essência e a natureza garante a melhoria e o desenvolvimento profissional docente.

No que concerne às mudanças no processo de ADP, os entrevistados consideram que se deve acompanhar mais o trabalho docente. Deveria registrar-se e monitorizar-se todas as ações didáticas do professor no decurso das mesmas e a observação pelos portefólios de cada professor. Neste caso, opção que podíamos admitir é que os avaliadores, na base da ficha e outros elementos (portefólios, registos, observações, feedback), estariam a garantir a eficiência e, conseqüentemente, a eficácia da ADP traduzida no crescimento profissional.

A apreciação dos professores é que, no processo de ADP, a classificação é atribuída de forma tendencialmente “cronométrica” e não reflexiva, já que, a nível da organização escolar, a atribuição de valores pode ser realizada em função de uma rotina programática anual referente às avaliações, não fazendo deste processo um ato de aprendizagem de todos os atores, nomeadamente o professor e o aluno.

No que toca ao mérito, seis inquiridos admitem que ADP orientada para o reconhecimento (mérito) faria com que as práticas pedagógicas a nível da organização escolar em referência se processassem de forma sistemática, controlado e progressiva.

Nestes aspetos referenciados, deduzimos que há uma insuficiência de normativos que possam regular de forma específica alguns aspetos ligados à prestação de serviço dos professores. Por outro lado, para além do aspeto remuneratório tido como resultado do mérito, a formação contínua do professor deve ser de forma sistemática e periódica, aprimorando aspetos pedagógicos de forma emancipada.

No que se refere à ADP em geral, os professores afirmam que permite aumentar a performance didática e reconhecer o esforço em termos de prática pedagógica. Contudo, podemos aferir que todos os entrevistados apresentam uma ideia convergente: melhoria da prática pedagógica. Com efeito, a ADP tem como finalidade permitir o profissionalismo e a profissionalização.

Os professores têm encarado a ADP como um meio de aferir os conhecimentos e competências, bem como uma estratégia que garante a identidade do profissional. Por isso, sugerimos que a ADP deve ser encarada como instrumento, meio e estratégia que busca, no fundo, o somatório de todas as ações realizadas pelo professor em tempo de determinado e dar-lhe uma classificação ou mérito em relação ao seu trabalho.

Em relação aos questionários aplicados aos professores, as conclusões são, na sua maioria, relevantes e pertinentes, indo ao encontro dos resultados obtidos nas entrevistas. De um modo geral, os professores disseram que a ADP constitui um poderoso instrumento pedagógico e profissional. Para além de permitir a qualidade de ensino e de aprendizagem, aumenta também a cultura democrática, a participação e a gestão das salas de aulas ou da escola.

Os professores afirmaram que a ADP se reveste de elevada importância pedagógica, na medida em que o professor, mediante este instrumento avaliativo, pode recuperar as suas debilidades ou ter mais capacidade na sua carreira profissional, ou seja, estar habilitado profissionalmente. Neste sentido, mesmo tratando-se dos professores já habilitados com um nível superior, ADP é importante para desenvolverem cada vez mais o seu profissionalismo.

Os professores exercem a função docente na perspetiva de poder trabalhar com zelo e dedicação, por forma a terem o mérito justo e adequado. Mas, funcionalmente, a ADP não está só para julgar o professor em termos de seu trabalho e competência, mas também para despertar no professor as suas várias responsabilidades. De salientar que os professores consideram que a ADP é fundamental, pois garante a profissionalização. Neste sentido,

pensamos que a ADP deve existir para melhor acompanhar e monitorizar as ações realizadas pelos professores.

Em suma, a maioria dos inquiridos ressaltaram que a ADP permite:

- aumentar a cultura e as práticas de colaboração entre os professores;
- a permanente melhoria da prática pedagógica;
- superar as dificuldades;
- melhorar os resultados dos alunos.
- contribuir para a desenvolvimento ético e deontológico;
- desenvolver a capacidade de reflexão dos professores sobre as práticas;
- promover uma atitude de permanente pesquisa, questionamento e busca de soluções;
- desenvolver uma imagem equilibrada e de autorrealização de si próprio;
- e ser um fator de mudança e inovação na escola.

Pelo seu caráter multidimensional e transversal, a ADP garante a inovação, a contextualização, a transferência de conhecimentos, desenvolvimento das competências e habilidades e melhoria das práticas pedagógicas do professor.

## **Conclusões**



O processo de avaliação de desempenho tem seguido a visão moderna dos processos de ensino- aprendizagem, bem como do desenvolvimento de novos mecanismos de transferência do conhecimento.

Defendida por muitos teóricos e académicos como uma forma de desenvolvimento na educação, a avaliação de desempenho ganhou e continua ganhando relevância nos últimos anos. É um processo aplicado na gestão pública e privada como forma de controlo de qualidade, de crescimento económico, motivação e inovação. Por isso, como forma de gestão, ganhou dimensão, transbordando para a administração pública e, conseqüentemente, para os profissionais do ensino.

A ADP é uma forma que a administração pública encontrou para solucionar vários problemas ligados ao ensino, nomeadamente no que toca à progressão na carreira, à gestão da qualidade do ensino prestado e ao desenvolvimento profissional do docente. Não obstante, há muitos problemas na ADP. Devido à extensão da responsabilidade da classe e ao grau de conhecimento exigido para o desempenho da função de professor, muitos consideram que a aplicação do sistema de avaliação é um “atentado” à classe, diminuindo até o seu prestígio.

Deste modo, é importante perceber e saber as opiniões em torno daquilo que é ADP e como este processo é individualmente considerado pelos professores.

O estudo empírico permitiu perceber a desafiante conjuntura da aplicação do modelo de ADP da escola primária em estudo, remetendo-nos para a ideia de que, apesar das controvérsias em torno do processo, a maior parte dos docentes acabou por encontrar e salientar aspetos positivos:

- A ADP permite ao professor melhorar as suas práticas pedagógicas, bem como o modo de gerir a sala de aula, pelo que é necessário que anualmente o professor seja avaliado com vista a garantir a melhoria da qualidade de ensino;
- A ADP, por ser rum instrumentos que funciona como bússola e como termómetro, deve constar no vocabulário da gestão escolar no sentido de registar todas as ocorrências relacionadas com o exercício de magistério do professor, superando as debilidades constatadas na base de uma formação contínua;
- No processo de avaliação de desempenho docente deve prevalecer o espírito de seriedade e de objetividade com vista a permitir a eficácia;

- Neste processo, a supervisão e a reflexividade devem estar sempre presente para proporcionar uma ação que traduz uma qualidade desejada em relação ao desempenho profissional;
- A profissão docente, para melhor se desenvolver, necessita de uma monitorização consubstanciada na avaliação de desempenho do professor.

À luz destas conclusões, sugerimos o seguinte:

- Que a ADP deva ser uma prioridade, visto que garante a profissionalização;
- Que o professor seja sempre submetido à avaliação de desempenho para garantir o conhecimento do seu trabalho, quer para o próprio, quer para o corpo diretivo;
- Que a ADP garanta a objetividade para melhor aferir o magistério de cada professor num período escolar determinado;
- Que a escola em referência tenha em consideração os portefólios dos professores, observem e assistam às aulas com vista a tornar a ADP um processo mais sério, objetivo e útil.

## **Referências Bibliográficas**

- Alves, M. P. & Figueiredo, M. P. (2011). A avaliação do desempenho docente - Quanto vale o que fazemos? *Educação, Sociedade & Culturas*, nº 33, 2011, 123-140.
- Baptista, I. (2011). *Ética, deontologia e avaliação de desempenho docente*. Lisboa: ME/CCPAP.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho – Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Coelho, A. P. & Oliveira, M. L. P. (2002). *Novo guia de avaliação de desempenho docente*. Lisboa: Texto Editora.
- Costa, A. (2009). *Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em instituições do sector público não lucrativo - o estudo do caso Instituto Politécnico de Portalegre*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão. Acedido a 1 de julho de 2017, através de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1420/1/Aplica%20da%20Metodologia%20Balanced%20Scorecard%20em%20Institui%20es%20do%20Sector%20P%20b%20ablico%20N%20a%20Lucrativo%20o%20C.pdf>.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores. Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.
- Durão, M. (s/d). *A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP – Estudo de Caso Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos)*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Acedido a 1 de julho de 2017 através de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3533/1/TESE.pdf>.
- Fachada, D. F. (2012). *Avaliação de desempenho - satisfação dos funcionários da administração pública* (Dissertação de Mestrado). Porto: Universidade do Porto.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação do desempenho do docente: desafios, problemas e oportunidades*. Cacém: Texto Editora.
- Formosinho, J., Machado, J., & Oliveira-Formosinho, J. (2010). *Formação, desempenho e avaliação de professores*. Mangualde: Edições Pedago.
- García, M. (2002). *Formação de professores - para uma mudança educativa*. Porto. Porto Editora.

- Gonçalo, S. (2000). *Avaliação de desempenho docente. Contributo para uma análise critica*. Lisboa: Texto Editora.
- Hadji, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo*. Porto: Porto Editora.
- Hadji, C. (1995). A avaliação dos professores: Linhas directivas para uma metodologia pertinente. In Albano Estrela & Pedro Rodrigues (Coords.), *Para uma fundamentação da avaliação em educação* (pp. 27-36). Lisboa: Edições Colibri.
- Lagartixa, C., Graça, A., Duarte, A. P., Tching, D., Tomás, I., Almeida, J., Diogo, J., Neves, P. & Santos, R. (2011). *Avaliação do desempenho docente. Um guia para a acção*. Lisboa: Lisboa Editora.
- Lessard-Hébert, M., Boutin, G. & Goyette, G. (1990). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, G. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Acedido a 1 de Julho de 2017, através de <http://hdl.handle.net/10071/2085>.
- Mourão, R. A. M. & Ramalho, M. (2015). A avaliação de desempenho a 360º no mercado de trabalho português: facilitadores e barreiras. *Comunicação Pública*, Vol.10 nº 19.
- Sá-Chaves, I. (2007). *Portefólios reflexivos - estratégia de formação e supervisão*. Porto: Porto Editora.
- Santiago, A. (2011). *Modernizar a administração pública: um modelo de gestão por objetivos* (Dissertação de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro – Secção Autónoma de Ciência Sociais, Jurídicas e Políticas. Acedido a 1 de julho de 2017, através de <http://hdl.handle.net/10773/4711>.
- Vieira, F. & Moreira, M. A. (2011). *Supervisão e avaliação de desempenho docente: para uma abordagem de orientação transformadora*. Lisboa: ME/CCPAP.
- Wiese, D. & Buckley, M. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4, nº 3, pp. 233-249.

## **Legislação consultada**

Decreto do Executivo nº 01/06 de 09 de 01 2006.

Lei de Bases do sistema de educação: lei nº 13/01/ de 31 de Dezembro de 2001.

Estatuto da Carreira Docente Of. Nº/2ª 2/ Gab. Jur/MED/ 2014, 1 série – nº 74 quarta – feira,  
23 de Abril 2008.

## **Anexos**

### **Anexos 1: Guião de Entrevistas**

#### **GUIÃO DE ENTREVISTA AO CORPO DIRECTIVO DA ESCOLA**

Objetivo: Colher informações sobre a influência da avaliação do desempenho do professor no desenvolvimento profissional.

1. Nesta escola, como é que se processa a avaliação de desempenho do professor?
2. Neste processo de avaliação de desempenho, quais são os aspetos mais positivos e os mais negativos?
3. O que é que deveria ser mudado para tornar a avaliação do desempenho relevante para o professor e para a escola?
4. Qual é o papel do corpo diretivo na avaliação do desempenho docente?
5. Qual é a sua opinião sobre a avaliação de desempenho docente em geral?
6. Como é que os professores, de um modo geral, encaram a avaliação de desempenho docente?
7. Qual é o contributo da avaliação do desempenho para o desenvolvimento profissional dos professores?
8. Para si, como gestor escolar, a avaliação do desempenho docente contribui para a melhoria da qualidade de ensino?

## Anexo 2: Inquérito por Questionário

### QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no Departamento de Psicologia e Educação da Universidade Portucalense, tendo como objetivo obter indicadores sobre as práticas de avaliação de desempenho docente com vista ao seu desenvolvimento profissional.

A sua colaboração, preenchendo o questionário de acordo com o solicitado em cada questão, é imprescindível não só para a contribuição do estudo, como para obtenção de dados sobre a temática em análise.

Não há respostas corretas ou incorretas, todas são válidas, desde que traduzam a sua forma de pensar e de agir.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial, não sendo possível fazer a sua identificação individual. Todavia, caso esteja interessado, será informado sobre os resultados alcançados.

Desde já, agradecemos a sua disponibilidade e colaboração.

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

- O questionário é constituído por 4 páginas e encontra-se dividido em 2 partes.
- Em cada questão, **assinale com uma cruz (x)** a sua situação ou posição. Nas questões abertas, **escreva a sua resposta** sobre o espaço a ponteados. Quando aplicável, utilize a opção **outra (s)** para acrescentar a sua resposta.





**5. Sendo professor, por favor, responda às questões que se seguem:**

**5.1. Tempo de serviço docente (contabilizar até final do ano letivo de 2015/2016):**

- |                   |                          |                 |                          |
|-------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| ▪ Menos de 1 anos | <input type="checkbox"/> | De 7 a 18 anos  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ De 1 a 3 anos   | <input type="checkbox"/> | De 19 a 30 anos | <input type="checkbox"/> |
| ▪ De 4 a 6 anos   | <input type="checkbox"/> | De 31 a 40 anos | <input type="checkbox"/> |

**5.2. Subsistema de ensino e nível (eis) em que leciona:**

Subsistema		Níveis
▪ Educação Pré-escolar	<input type="checkbox"/>	▪ Creche <input type="checkbox"/> ▪ Jardim infantil <input type="checkbox"/>
▪ Ensino Geral	<input type="checkbox"/>	▪ Ensino primário <input type="checkbox"/> ▪ Ensino secundário (1º ciclo) <input type="checkbox"/> ▪ Ensino secundário (2º ciclo) <input type="checkbox"/> ▪ Formação profissional básica <input type="checkbox"/>
▪ Ensino Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>	▪ Formação médias técnica <input type="checkbox"/>
▪ Formação de Professor	<input type="checkbox"/>	▪ Formação média normal <input type="checkbox"/> ▪ Ensino superior pedagógico <input type="checkbox"/>
▪ Educação de adultos	<input type="checkbox"/>	▪ Ensino primário <input type="checkbox"/> ▪ Ensino secundário <input type="checkbox"/>
▪ Ensino superior	<input type="checkbox"/>	▪ Graduação <input type="checkbox"/> ▪ Pós-graduação <input type="checkbox"/>

**5.3. Para além de docente, exerce outros cargos na sua escola?**

- Não
- Sim  Quais? \_\_\_\_\_

**PARTE II -**  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE E DESENVOLVIMENTO**  
**PROFISSIONAL**

**2.1.** Tendo em conta as práticas de avaliação de desempenho existente na sua escola, assinale o seu grau de concorrência (1- **discordo totalmente**; 2- **discordo parcialmente**; 3- **não concordo/nem discordo**; 4- **concordo parcialmente**; 5- **concordo totalmente**)

Itens	1	2	3	4	5
• A avaliação de desempenho docente serve para a melhoria das minhas práticas de ensino.					
• A avaliação de desempenho docente promove a participação e a gestão democrática das escolas.					
• A avaliação do desempenho docente aumenta a cultura e as práticas de colaboração entre os professores.					
• A avaliação do desempenho docente promove a permanente melhoria da prática pedagógica.					
• A avaliação de desempenho docente constitui um meio de auxiliar o professor a superar as suas dificuldades.					
• A avaliação do desempenho docente é fundamental para a melhoria dos resultados dos alunos.					
• A avaliação do desempenho docente contribui para o desenvolvimento ético e deontológico dos professores.					
• A avaliação do desempenho docente desenvolve a capacidade de reflexão dos professores sobre as suas práticas.					
• A avaliação do desempenho docente promove uma atitude de permanente pesquisa, questionamento e busca de soluções.					
• A avaliação do desempenho docente permite que o professor tenha uma imagem equilibrada e de autorrealização de si próprio.					
• A avaliação do desempenho docente é um fator de mudança e inovação na escola.					

**2.2.** Indique os três aspetos mais **positivos** da avaliação do desempenho docente no que respeita ao desenvolvimento profissional:

.....  
.....  
.....

**2.3.** Indique os três aspetos mais **negativos** da avaliação do desempenho docente no que respeita ao desenvolvimento profissional:

.....  
.....  
.....

**FIM**

**Obrigado pela sua colaboração!**