

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ELVIRA MARIA FERNANDES VERAS

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE E SUA
CONTRIBUIÇÃO NA PRÁTICA DE PROFESSORES COMO ALTERNATIVA NA
MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS**

JUIZ DE FORA
2016

ELVIRA MARIA FERNANDES VERAS

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE E SUA
CONTRIBUIÇÃO NA PRÁTICA DE PROFESSORES COMO ALTERNATIVA NA
MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcel de Toledo Vieira

JUIZ DE FORA

2016

ELVIRA MARIA FERNANDES VERAS

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE E SUA
CONTRIBUIÇÃO NA PRÁTICA DE PROFESSORES COMO ALTERNATIVA NA
MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Prof. Dr. Marcel de Toledo Vieira (Orientador)

Membro da Banca Externo

Membro da Banca Interno

Dedico este trabalho à minha família, meu saudoso pai Raimundo Fernandes Soares pelo exemplo de homem batalhador e dedicado às causas que acreditava, à minha mãe Vilma Gonçalves, pela coragem e exemplo de superação, às minhas amadas filhas Gabriela e Larissa e ao meu esposo Kleber, pelo carinho, paciência, apoio e pela compreensão das minhas ausências durante esse período. Aos meus irmãos, amigos e companheiros de trabalho, pelos incentivos para vencer esta etapa de meus estudos.
Amo Vocês!

AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Educação do Estado do Ceará, pela oportunidade, incentivo e condições oferecidas para que eu pudesse cursar o Mestrado.

Ao meu orientador Professor Dr. Marcel de Toledo Vieira, pela dedicação, carinho e apoio empreendidos durante a caminhada.

Aos agentes de suporte acadêmico Leonardo Vilardi e Vítor Fonseca Figueiredo, presentes nos momentos de dúvidas e competentes nas orientações efetuadas.

Agradecimentos especiais aos colaboradores da pesquisa de campo, diretores, coordenadores e professores das escolas estaduais da CREDE 4, em especial ao amigo e companheiro de jornada Eudmar Almeida, pela presteza no fornecimento das informações solicitadas, pelo carinho, luz e incentivo dedicados.

Aos meus colegas da CREDE 3, pelo apoio e incentivo em todo o período em que estive ausente em cumprimento aos momentos presenciais do curso e tão bem souberam dividir as responsabilidades.

A todos os professores, orientadores, tutores e colegas da turma competente e dedicada de 2014 do Mestrado, por todo auxílio prestado e compartilhamento de novos saberes neste período de estudo, em especial às minhas colegas de quarto e estudo Hernita e Eliana. Sem esquecer da amada e dedicada Erenice, do espirituoso e sábio pão de queijo, nosso querido Régis, Emanuelle, Roberto, enfim, à turma animada e iluminada da Terra da Luz, do meu amado Ceará.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.

Paulo Freire

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute a avaliação de desempenho dos professores na Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 4) da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC). Nesse sentido, a questão norteadora desta pesquisa é: de que maneira a avaliação do desempenho docente está impactando a prática dos professores? Com base nessa pergunta, os objetivos definidos para este estudo foram: i) descrever o formato da avaliação de desempenho docente e sua implementação no âmbito da CREDE 4, ii) analisar as contribuições da referida avaliação na melhoria da prática dos professores das escolas estaduais da CREDE 4 e iii) propor ações com vistas ao aperfeiçoamento da avaliação a partir das questões identificadas na pesquisa. Assumimos como hipóteses que é necessário aperfeiçoar as etapas de planejamento, implementação e análise da avaliação docente. Para tanto, utilizamos como metodologia a pesquisa qualitativa e como instrumentos, a pesquisa documental, bem como, a realização de entrevistas e aplicação de questionários com os atores protagonistas desse processo, são eles: técnicos da CREDE 4, núcleo gestor das escolas estaduais da CREDE 4 e professores.

Palavras-Chave: Avaliação de professores; Desempenho docente; Instrumental de avaliação.

ABSTRACT

The present dissertation is developed in the scope of the professional master's degree on Educational Management and Evaluation (in Portuguese, PPGP) of the Center of Governmental Policies and Evaluation of Education of Juiz de Fora Federal University (CAEd/UFJF). The focused case discusses the evaluation of the performance of the teachers located in the Regional Coordination of Educational Development, in Portuguese "Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 4)", this coordination is supported by the Education Secretary of the State of Ceará, in Portuguese SEDUC. In this sense, the leading question of this research is: How is the evaluation of teacher's competence affecting the teaching practice? Based on this question, the defined objectives in this work were: i) describing the procedure of the evaluation of teacher's competence and its implementation in CREDE 4, ii) analyzing the contributions of the cited evaluation in the development of teacher's practices who work in the schools located in CREDE 4 and iii) proposing actions in order to improve the evaluation, taking into consideration the data collected in this research. We also pointed out as our hypothesis that it is necessary to enhance the phases of planning, implementation and analysis of teacher's evaluation. In order to test our hypothesis, we used as methodological procedure the qualitative research and as methodological instruments the documental research, interviews and questionnaire replies from the characters involved in this research: educational technicians and school coordinators of CREDE 4 and teachers.

Keywords: Teachers' assessment; Teaching competence; Assessment tool.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAT - *Computer Aided Testing*

CAEd - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CECOM - Célula de Cooperação com os Municípios

CEDEA- Célula de Desenvolvimento da Escola e Aprendizagem

CEGAF - Célula Administrativo-Financeira

CEJA – Centro de Educação de Jovens e Adultos

CREDE - Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação

EEEP – Escola Estadual de Educação Profissional

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EEM – Escola de Ensino Médio

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

PAE – Plano de Ação Educacional

PARFOR - Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica

PCN - Parâmetros Curriculares Nacionais

PMMEB - Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

RCB - Referenciais Curriculares Básicos

SAD – Sistema de Avaliação do Desempenho

SAEB - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEDUC - Secretaria da Educação do Estado do Ceará

SEFOR - Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza

SIGE - Sistema Integrado de Gestão Escolar

SPAECE - Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

TRI - Teoria da Resposta ao Item

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proficiência Média das Escolas Estaduais da CREDE 4 – Língua Portuguesa (2012/2013).....	34
Figura 2: Proficiência Média das Escolas Estaduais da CREDE 4 – Matemática (2012/2013).....	35
Figura 3: Proficiência Média em Língua Portuguesa das CREDE pertencentes ao grupo 2 – SPAECE 2006.....	38
Figura 4: Proficiência Média em Matemática das CREDE pertencentes ao grupo 2 - SPAECE 2006.....	39
Figura 5: Exemplo da avaliação com configuração mínima.....	44
Figura 6: Fluxo da Avaliação de Desempenho Docente proposta.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de experiência dos professores pesquisados – agosto 2016.....	63
Gráfico 2: Objetivo da avaliação docente – pergunta 9.....	66
Gráfico 3: Rejeição dos professores em responder a autoavaliação – Pergunta 10 do questionário do núcleo gestor.....	71
Gráfico 4: Responsável pelo <i>feedback</i> com os professores – pergunta 8 do questionário do núcleo gestor.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição e denominação das escolas que compõe a CREDE 4 por município – Ano 2015.....	30
Quadro 2: Padrões de Desempenho – Escala de Proficiência do SPAECE.....	33
Quadro 3: Distribuição de professores efetivos nas escolas estaduais.....	53
Quadro 4: Respostas assinaladas na questão 4 – A Avaliação Docente propicia modificações.....	72
Quadro 5: Problemas detectados na Avaliação Docente.....	75
Quadro 6: Características a serem consideradas na avaliação docente.....	77
Quadro 7: Principais problemas identificados e propostas de intervenção.....	80
Quadro 8: Realização de um seminário para refletir sobre a avaliação docente.....	81
Quadro 9: Realização de uma oficina para revisão dos instrumentais com base na avaliação do estágio probatório disponibilizado pela SEDUC.....	83
Quadro 10: Revisão da Portaria GAB 19/200.....	86
Quadro 11: Elaboração do plano de ação pelo professor e acompanhamento da escola a esse dispositivo de melhoria da prática docente.....	87
Quadro 12: Monitoramento das ações pedagógicas no acompanhamento da CREDE.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: SPAECE – Língua Portuguesa – Comparativo (2004/2006)	37
Tabela 2: SPAECE Matemática – Comparativo 2004/2006.....	38
Tabela 3: Efetividade da avaliação docente – Pergunta 7.....	65
Tabela 4: Importância da avaliação docente na melhoria da prática do professor – Pergunta 3 do questionário do professor e pergunta 4 do questionário do núcleo gestor.....	67

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NA COORDENADORIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE CAMOCIM – CREDE 4.....	21
1.1 Estrutura Organizacional da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC)	23
1.1.1 O Sistema de Avaliação Externa do Estado do Ceará – SPAECE – Instrumento gerencial para a gestão estadual.....	25
1.2 A Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação de Camocim.....	28
1.3 Indicadores apontados no Sistema de Avaliação Externa do Estado do Ceará.....	32
1.3.1 A CREDE 4 no ranking estadual e da macrorregião.....	36
1.4 O contexto da avaliação de desempenho docente no Ceará: desafios e perspectiva na regional.....	41
1.4.1 Avaliando o desempenho dos professores da regional.....	42
2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESENHO, IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE.....	47
2.1 A importância de um instrumento de avaliação profissional como ferramenta de gestão.....	49
2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa.....	53
2.3 Análise dos instrumentais utilizados na avaliação de desempenho docente da CREDE 4.....	56
2.4 Perfil dos sujeitos participantes da pesquisa de campo e sua percepção do processo.....	61
2.4.1 Planejamento e implementação da avaliação docente.....	63
2.4.2 Aplicação da avaliação docente nas escolas estaduais da CREDE 4.....	65
2.4.3 Identificando elementos acerca do resultado da avaliação docente.....	71
3 INCREMENTANDO A AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE 4.....	77
3.1 Síntese das proposições para aperfeiçoamento da Avaliação	

Docente da CREDE 4.....	79
3.1.1 Definir o padrão de qualidade no ensino de cada disciplina e série do ensino.....	81
3.1.2 Estabelecer o perfil do bom professor e rever os instrumentais utilizados na avaliação docente.....	83
3.1.3 Revisão da Portaria GAB 19/2008 com o estabelecimento do feedback aos professores definindo também o período de realização e responsáveis na escola.....	85
3.1.4 Oportunizar aos professores o aperfeiçoamento da prática pedagógica e garantir a realização do acompanhamento da escola nas ações de formação.....	86
3.1.5 Realinhar o processo de monitoramento da CREDE à utilização do resultado da avaliação docente.....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES.....	96
ANEXOS.....	103

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal Brasileira de 1988 estabelece que a educação deve ser ministrada com qualidade, cabe ao poder público garantir esse direito e acompanhar se está sendo ofertada à população. Para isso, faz-se necessário avaliar a qualidade desse serviço e produzir informações para subsidiar a implementação de políticas públicas para o setor como estratégia para cumprir o que determina a legislação.

A Lei 9.394/96, que dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em consonância com demais documentos oficiais relacionados à área educacional, trouxe para esse cenário um novo olhar para o desenvolvimento dos profissionais da educação e políticas públicas deste setor para as esferas federal, estadual e municipal. Ao analisar a LDB é possível perceber atenção específica à questão dos professores, pois procura valorizar o magistério, uma vez que estabelece critérios de ingresso na carreira. Em seu artigo 67, assegura ao profissional da educação: o aperfeiçoamento continuado, inclusive com o licenciamento pedagógico remunerado; um piso profissional, a progressão funcional baseada na titulação e na avaliação de desempenho; um período reservado a estudos, planejamento e avaliação incluído na carga horária; além de reforçar a necessidade do docente ter condições adequadas de trabalho.

A LDB, em seu artigo 2º, preceitua que a educação, dever da família e do estado, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando. No mesmo documento, o artigo 13, define a competência dos docentes, que é zelar pela aprendizagem dos alunos. Portanto, a gestão dos processos de ensino e aprendizagem que estão vinculados à competência, ao desempenho e à eficácia do professor significa também gestão do desempenho docente como forma de garantir educação de qualidade.

Na busca da qualidade, a avaliação ganha centralidade e os exames externos passam a ser difundidos e valorizados. As avaliações em larga escala implementadas no sistema educacional brasileiro avaliam o desempenho dos alunos e, a partir dos resultados, são propostas intervenções pedagógicas e administrativas, com o propósito de alcançar a qualidade do ensino e da aprendizagem. As avaliações em larga escala são respaldadas pela LDB, que estabelece em seu artigo 9º, nos incisos V e VI, que a União deve coletar, analisar e

disseminar informações sobre a educação, assegurando processo nacional para avaliar o rendimento escolar em colaboração com os sistemas de ensino, com o objetivo de definir as prioridades e as melhorias. Portanto, essas avaliações tem sido referência para a determinação do destino dos alunos, mas também para a definição de políticas que atingem diretamente a escola e os docentes.

Melhorar a qualidade do ensino público e, conseqüentemente, o nível de aprendizagem, tornou uma preocupação constante dos setores envolvidos com a educação. Este assunto vem ocupando espaço nas agendas do poder público e é alvo de políticas articuladas com a avaliação do ensino. Assim, é relevante considerar que o desenvolvimento de programas dessa natureza se dá em virtude do reconhecimento pelos governos de que a avaliação das políticas possibilita a melhoria da qualidade do ensino. Também está contemplada nessa discussão a concepção de uma gestão educacional que coloca aos gestores e aos professores, a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências para o exercício de suas funções.

Nesse contexto, o Governo do Estado do Ceará, por meio de sua Secretaria de Educação (SEDUC), a partir de 1992, iniciou o processo de avaliação do desempenho dos alunos no Sistema Permanente de Avaliação Educacional do Estado do Ceará (SPAECE). O SPAECE é uma avaliação externa em larga escala que mensura as competências e habilidades dos alunos em Língua Portuguesa e em Matemática, realizada, anualmente, de forma censitária para as primeiras séries do ensino médio e amostral para as segundas e terceiras séries. As informações coletadas a cada avaliação servem para identificar o nível de proficiência e a evolução do desempenho dos alunos de todas as escolas estaduais. O objetivo da avaliação é obter dados que subsidiem a formulação, reformulação e monitoramento das políticas educacionais do estado, além de possibilitar aos gestores e professores o acompanhamento do progresso da aprendizagem dos alunos.

Em função dos baixos resultados apurados pelo SPAECE nas edições de 2005, 2006 e 2007 dos alunos pertencentes às escolas estaduais da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação 4 (CREDE 4), situada na região do extremo oeste do estado do Ceará, e responsável pelo acompanhamento de 15 escolas, a equipe técnica da Coordenadoria começou a investigar o que interferia na eficácia dos processos de ensino e aprendizagem ocorridos nas escolas de sua área de abrangência.

Considerando que a gestão dos processos de ensino e aprendizagem, dentre outros fatores, estão vinculados à competência, ao desempenho e à eficácia do professor, surgiu o interesse da Coordenadoria em coletar informações sobre a prática pedagógica dos docentes. Neste sentido, a partir de 2008, a CREDE 4 instituiu a avaliação de desempenho docente, aplicada anualmente a todos os professores que atuam nas escolas da rede estadual de ensino da regional. O objetivo da avaliação é contribuir com a reflexão das práticas gerenciais e de gestão pedagógica de ensino e aprendizagem desenvolvidas pelos gestores e pelos professores, e, assim, colaborar na busca de estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos.

Com o intuito de escolher um caso de gestão relevante e de conhecimento da pesquisadora, e considerando os resultados do SPAECE das últimas edições, observou-se os baixos níveis de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos da 3ª série do ensino médio da CREDE 4. Esses resultados serviram como inspiração para pesquisar a avaliação adotada e a atuação dos gestores e professores em relação ao relatório elaborado após a consolidação das respostas. Neste sentido, a questão norteadora desta pesquisa é: de que maneira a avaliação do desempenho docente está impactando a prática dos professores?

Os objetivos do presente trabalho podem ser enunciados em: i) descrever o formato da avaliação de desempenho docente e sua implementação no âmbito da CREDE 4, ii) analisar as contribuições da referida avaliação na melhoria da prática dos professores das escolas estaduais da CREDE 4 e iii) propor ações com vistas ao aperfeiçoamento da avaliação a partir das questões identificadas na pesquisa.

Pretende-se ainda verificar se os gestores realizam o *feedback* com os professores de forma que eles possam refletir sobre sua prática e propor melhoria no processo, subsidiando a regional para que possa implantar um processo de monitoramento da utilização dos resultados da avaliação. Várias perguntas giram em torno desse problema e elas serão respondidas por meio das análises desse estudo, dentre as quais cito: até que ponto a avaliação de desempenho dos professores aborda as características necessárias ao eficiente exercício docente? Após os dados coletados serem compilados pela CREDE e devolvidos aos professores e às escolas em forma de relatório, como os diretores realizam o *feedback* com os professores? Qual a opinião dos professores acerca da contribuição dessa avaliação e do relatório

produzido para a sua prática docente? De que modo esses instrumentos contribuem no processo de reflexão e mudança de postura do professor?

O recorte da pesquisa na Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação 4 deve-se ao fato de ser o ambiente de trabalho no qual atuei como Coordenadora Geral durante os últimos oito anos acompanhando diretamente a execução das diretrizes educacionais nas escolas estaduais que compõem a regional visando a melhoria dos processos de gestão e de ensino.

Ressalta-se que a temática da pesquisa surge da experiência e do meu interesse como pesquisadora licenciada em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar que já atuei em sala de aula na educação infantil e no ensino fundamental. Além disso, trabalhei na Coordenação de Articulação e Gestão Escolar da Secretaria de Educação do município de Camocim, passando também pela Coordenação Escolar em instituição exclusiva de ensino médio para, em seguida, assumir uma Coordenação Regional da Secretaria de Educação do Estado do Ceará. Atualmente, continuo na rede estadual, entretanto atuo como Coordenadora Regional da CREDE 3. Esta trajetória, especificamente na Coordenação Regional da SEDUC, contribuiu para as análises deste caso de gestão. Considera-se que essa proposta de avaliação de desempenho deve ser compreendida como estratégica para a SEDUC, pois traz consigo o entendimento de que a avaliação é importante para o professor e fortalece sua atuação frente aos desafios presentes na gestão de resultados dos alunos.

A metodologia empregada nesta dissertação é de base qualitativa, o que possibilita o uso de diversos instrumentos para o levantamento de informações, tais como: análise documental, aplicação de questionários e a realização de entrevistas. Os profissionais que participaram da aplicação dos questionários foram os 15(quinze) diretores, 37(trinta e sete) coordenadores escolares e 62 professores efetivos lotados nas escolas estaduais dos municípios de Camocim e Granja. Foram selecionados para a entrevista a orientadora da Célula de Desenvolvimento da Escola e Aprendizagem (CEDEA) e o articulador de gestão.

A presente dissertação está estruturada em três capítulos. O capítulo 1 apresenta a Avaliação Docente implantada na CREDE 4, contextualizando a instituição a qual a CREDE está vinculada, isto é, a SEDUC, além do cenário dos resultados de proficiência que motivaram a implementação e desenvolvimento da avaliação de desempenho dos professores, desde a concepção e desenho até a sua

implementação na regional. O referido capítulo também sinaliza as lacunas percebidas na utilização dos relatórios gerados pela regional e no *feedback* dos gestores aos professores, bem como na ausência de uma proposta de acompanhamento do plano de melhoria elaborado pelo professor a partir de sua reflexão.

O capítulo 2 aborda o referencial teórico, os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e apresenta a análise dos resultados obtidos. Pretende-se, nesse capítulo, analisar a avaliação de desempenho docente com base nos dados obtidos na pesquisa de campo acompanhadas das contribuições de Rodrigues (2008), Souza (2008), Oliveira (2011), Ferreira (2012), Reis (2003), Pontes (1986) e outros.

O capítulo 3, por sua vez, propõe um Plano de Ação a ser implementado na CREDE 4, e a proposta de implantação da avaliação docente na CREDE 3, com o propósito de aprimorar a prática dos gestores e professores. A proposta de redesenho da avaliação objetiva suprir as lacunas identificadas no cenário observado. Portanto, espera-se que, ao discutir as questões relacionadas à avaliação de professores, tomando como base o programa implementado na CREDE 4, seja possível contribuir para o seu aperfeiçoamento e, assim, melhor desenvolver nos professores as competências necessárias ao exercício de suas funções.

1 A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE NA COORDENADORIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE CAMOCIM – CREDE 4

Os sistemas de avaliação externa utilizados no Brasil desde a década de 1990 e, em particular, as avaliações em larga escala aplicadas no estado do Ceará, vêm demonstrando a baixa qualidade do ensino. Sabe-se que variáveis externas à escola devem ser consideradas para esses resultados, entretanto, não podemos desconsiderar as variáveis internas na tentativa de reverter essa situação e de melhorar a produção no trabalho cotidiano das instituições de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96, em seu artigo 4º, assegura que é dever do Estado garantir padrões mínimos de qualidade do ensino. A citada base legal afirma ainda que zelar pela aprendizagem dos alunos é incumbência do professor (BRASIL, 1996). Partindo desse pressuposto, conclui-se que a gestão dos processos de ensino e aprendizagem vinculados à competência, ao desempenho e à eficácia do professor, significa também, gestão do desempenho docente, que se apresenta como forma de garantir educação de qualidade, conforme preconiza a LDB.

Nessa perspectiva e com o objetivo de colaborar na busca de estratégias para melhorar o desempenho dos alunos das escolas estaduais da área de abrangência da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 4), foi implantada, em 2008, a avaliação do desempenho docente na regional situada em Camocim.

A política de avaliação docente acima mencionada é aplicada junto aos gestores, professores e alunos por meio da Célula de Desenvolvimento da Escola e Aprendizagem (CEDEA), que integra a estrutura organizacional da CREDE e que trabalha com os diretores, coordenadores e professores das escolas públicas estaduais da região. A CEDEA realiza, de forma mais direta, o trabalho de implementação e acompanhamento da execução das políticas educacionais da rede estadual nas unidades de ensino, além do monitoramento dessas políticas tendo como base da análise os indicadores educacionais e dos resultados das avaliações externas, como o SPAECE e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

O procedimento avaliativo implantado na CREDE 4/Camocim consiste nas seguintes etapas: elaboração do instrumento de avaliação pela equipe da CREDE;

aplicação do instrumento de forma amostral com os alunos e de forma censitária com os professores e gestores das escolas; análise e compilação dos dados pelos técnicos da CREDE; repasse dos resultados aos diretores e professores e *feedback* da gestão junto aos professores.

As características avaliadas no instrumental contemplam aspectos relacionados à participação, produção, responsabilidade, planejamento, iniciativa, criatividade, gestão de sala de aula, relacionamento no trabalho, aperfeiçoamento profissional, ética, assiduidade, pontualidade e penalidades.

A avaliação de desempenho dos professores ocorre no período de novembro e dezembro de cada ano, e envolve a participação de todos os professores efetivos e temporários das escolas públicas estaduais da CREDE 4, além dos membros do Núcleo Gestor das escolas e técnicos da regional. São utilizados questionários de avaliação com itens diferenciados, que são respondidos por uma amostra de alunos, pela totalidade dos gestores e dos próprios professores.

Sendo assim, a presente dissertação objetiva analisar a implementação da avaliação docente da CREDE 4 e propor melhorias na utilização dos resultados. Neste sentido, o capítulo inicial apresenta a organização e o pensamento estratégico da Secretaria de Educação do Estado do Ceará, instituição a qual a Coordenadoria Regional está vinculada, além de apresentar a estrutura organizacional da CREDE 4. Deste modo, será possível analisar a operacionalização da avaliação do desempenho docente, que é objeto do caso em estudo. Nesse capítulo, será apresentado ainda a história do SPAECE e a atual utilização dos seus resultados, haja visto ter sido este o ponto que motivou a equipe idealizadora da avaliação docente a buscar estratégias para melhorar o baixo resultado apontado no SPAECE. Para contextualização do baixo desempenho apresentado na regional será apresentado também o resultado do desempenho docente da série inicial do ensino médio das escolas estaduais sob jurisdição da CREDE 4 e a sua posição no *ranking* estadual e da macrorregião a qual pertence.

Por fim, será contextualizada a avaliação docente da regional à luz da legislação, apresentado o seu desenho, o processo de implementação e a necessidade de analisar o instrumental e a utilização da devolutiva das informações produzidas por meio do *feedback* dado pelos gestores.

1.1 Estrutura organizacional da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC)

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) foi criada em 1916 pelo Decreto 1.375, e tinha, inicialmente, o nome de Inspetoria Geral da Instituição Pública, o seu objetivo era inspecionar o ensino primário do estado e promover a execução das deliberações do Governo para esse nível de ensino. Por meio da Lei nº 12.613, de 07 de agosto de 1996, a SEDUC passou a ser denominada Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará.

A estrutura organizacional da SEDUC foi redefinida a partir do Decreto Nº 29.139, de 26 de dezembro de 2007. Deriva da publicação deste Decreto o regulamento que estabelece a missão institucional do órgão, suas competências e valores, como também, as redefinições de suas coordenadorias com as devidas atribuições e cargos de direção e assessoramento.

A SEDUC está dividida em várias instâncias, são elas: Direção Superior, Gerência Superior, Órgãos de Assessoramento, Órgãos de Execução Programática, Órgãos de Execução Instrumental e Órgãos de Execução Local e Regional, nos quais encontram-se a Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEFOR) e as Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE). Também criado no referido Decreto está o Comitê Executivo, composto pelo Secretário da Educação, Secretário Adjunto, Secretário Executivo e Coordenadores de todos os órgãos. O Comitê funciona como um fórum de discussões no qual é debatida a concepção e execução das políticas educacionais para o estado.

O Comitê Executivo é revestido de poder decisório, presidido pelo Secretário da Educação, e a ele compete: I) decidir sobre questões de natureza estratégica, relacionadas à gestão de recursos humanos, financeiros e tecnológicos; II) promover a integração entre as unidades orgânicas que compõem a SEDUC, para sincronizar suas ações; III) definir ações e estratégias para implementação das decisões; IV) definir os responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas; V) acompanhar prazos de execução e implementação das ações a serem desenvolvidas.

De acordo com sua competência, a SEDUC elaborou no ano de 2008, por meio do Comitê Executivo, o seu Planejamento Estratégico composto por: Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, tendo esses últimos se desdobrado em um conjunto

de metas a serem alcançadas. Em 2011 o planejamento foi revisado e modificado, entretanto, permaneceu com a missão de garantir educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno.

A visão e a missão de uma instituição expressam os valores e a direção que, em linhas gerais, os atores que a integram compreendem como norte para delimitar os objetivos que, desdobrados em ações, programas e projetos pretendem alcançar os resultados. Tendo a SEDUC a missão de garantir educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno, enquanto coordenadoria integrante da secretaria, percebeu-se a necessidade de avaliar o desempenho docente com vistas a identificar pontos que possam indicar para os gestores maior apoio aos professores, para que esses possam reestruturar suas práticas visando a melhoria dos resultados dos alunos.

No tocante à sua visão, a SEDUC se propôs a ser uma organização eficaz que valoriza o desenvolvimento de pessoas, tendo como prioridade garantir, até 2014, o atendimento educacional de todas as crianças e jovens de 04 a 18 anos, a melhoria dos resultados de aprendizagem em todos os níveis de ensino e a efetiva articulação do ensino médio à educação profissional e ao mundo do trabalho. Atualmente, a visão da SEDUC passa por reformulações, tendo em vista a continuidade da gestão para os próximos quatro anos.

Ainda integrando o Planejamento Estratégico da SEDUC estão os sete Objetivos Estratégicos que se vinculam a linhas de ação mais específicas. São eles: 1) fortalecer o regime de colaboração, com foco na alfabetização na idade certa e na melhoria da aprendizagem dos alunos até o 5º ano. 2) garantir o acesso e a melhoria dos indicadores de permanência, fluxo e desempenho dos alunos no Ensino Médio. 3) diversificar a oferta do Ensino Médio, articulando-o com a educação profissional, com o mundo do trabalho e com o ensino superior. 4) promover o protagonismo e empreendedorismo estudantil como premissa da ação educativa. 5) valorizar os profissionais da educação, assegurando a melhoria das condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. 6) consolidar modelos de gestão focados na autonomia escolar e nos resultados de aprendizagem. 7) fortalecer a escola como espaço de inclusão, de respeito à diversidade e da promoção da cultura da paz (SEDUC/CE, 2015).

Dentre os objetivos estratégicos, a avaliação do desempenho docente integra o conjunto de ações presentes no objetivo 5. Uma vez que o objetivo principal da

avaliação docente aplicada na CREDE 4 é conhecer a prática pedagógica dos professores para melhorar a qualidade das aulas e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos, acredita-se que esta é uma oportunidade de crescimento profissional para o professor que utilizar desse *feedback* dos gestores e alunos para refletir e melhorar a suas *práxis*. Conseqüentemente, ao melhorar o seu desempenho na gestão da sala de aula, refletirá na melhoria do indicador de desempenho dos alunos, conforme estabelece o objetivo 2.

As CREDE e a SEFOR, enquanto órgãos de execução regional e local, atuando no interior do Estado e em Fortaleza, respectivamente, tem a função de implementar, coordenar e acompanhar as políticas educacionais nas unidades escolares da rede estadual e de cooperar com as Secretarias Municipais de Educação no monitoramento e acompanhamento das políticas educacionais. A intenção é, de forma descentralizada, melhorar os processos de gestão escolar, de ensino e de aprendizagem.

No estado do Ceará, atualmente, existem 20 Coordenadorias Regionais que atendem 536 escolas estaduais. Na capital localizam-se as 3 SEFOR que acompanham 169 escolas.

Para a realização desta pesquisa, limitamos nosso estudo de caso à CREDE 4/Camocim, localizada na região extremo oeste do estado, instituição a qual atuei por oito anos, mais precisamente durante o período de fevereiro de 2007 até março de 2015, após me submeter a um processo de seleção de coordenadores.

Ressalta-se a informação de que a avaliação do desempenho de professores é realizada na CREDE 5/Tianguá, CREDE 7/Canindé, além da CREDE 4, uma vez que não é uma orientação em nível estadual, mas iniciativas das coordenadorias regionais citadas. Entretanto, não há troca de informações, nem dos instrumentais utilizados. A única informação é que a composição dos itens dos questionários utilizados nas avaliações anuais dessas CREDE são baseados nos itens da avaliação realizada ao final do estágio probatório dos professores.

1.1.1 O Sistema de Avaliação Externa do Estado do Ceará: instrumento gerencial para a gestão estadual

No contexto dos programas e projetos para o alcance do objetivo estratégico 6 da SEDUC, que se refere a consolidação de modelos de gestão focados na

autonomia escolar e nos resultados de aprendizagem, o SPAECE possui uma interface direta junto aos gestores, professores e a avaliação de desempenho docente, pois fornece informações para definição de ações prioritárias e intervenções voltadas para a melhoria da qualidade da rede pública estadual do estado do Ceará.

O SPAECE se constitui em um sistema de avaliação censitária do ensino médio, que envolve os três anos deste nível de ensino. Ele integra uma proposta de avaliação que se propõe a ser um instrumento gerencial para a gestão estadual, para a gestão escolar e para a gestão da sala de aula.

Desde 1992, o Governo do Estado do Ceará, por meio da Secretaria da Educação, iniciou o processo de avaliação do desempenho acadêmico dos alunos no Sistema Permanente de Avaliação Educacional do Estado do Ceará (SPAECE). O SPAECE é uma avaliação externa em larga escala, atualmente censitária apenas para a série inicial do ensino médio, que mensura as competências e habilidades dos alunos em Língua Portuguesa e em Matemática. As informações coletadas a cada avaliação servem para identificar o nível de proficiência e a evolução do desempenho dos alunos de todas as escolas estaduais. Nessa avaliação são utilizados instrumentos compostos por itens elaborados por professores da rede pública que tem como orientação os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e os Referenciais Curriculares Básicos (RCB). São aplicados ainda questionários para levantar dados socioeconômicos e hábitos de estudo dos alunos, bem como o perfil e a prática dos professores e dos diretores.

No SPAECE os alunos são avaliados a partir de habilidades e competências descritas em uma matriz de referência para as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática nas três séries do Ensino Médio. Para fazer as análises é utilizada a Teoria de Resposta ao Item (TRI), que produz informações sobre as características dos itens do teste, utilizando três parâmetros: dificuldade, discriminação e acerto ao acaso, identificando também o desempenho dos alunos em cada item do teste sobre o que ele sabe e é capaz de fazer em relação aos conteúdos e habilidades avaliados.

No estado do Ceará, de 1992 até 1996, a avaliação anual do desempenho dos alunos de 4ª e 8ª séries em Português e em Matemática foi feita de maneira tradicional, com provas escritas aplicadas aos alunos sob a égide do SPAECE. Em 1996, o intervalo entre as aplicações passou a ser bienal, para não mais coincidir

com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Em 2001, a metodologia da prova foi alterada para se tornar um *Computer Aided Testing*¹ (CAT), e o programa renomeado como SPAECE-NET. A avaliação constava de uma prova com 40 questões de Língua Portuguesa e Matemática, em que o aluno devia concluir no prazo de duas horas. A SEDUC disponibilizava equipe para dar suporte, integrada por um técnico em informática, dois supervisores, um aplicador de plantão e um aluno monitor. O sistema tinha como objetivos verificar o rendimento médio das escolas em relação ao desempenho dos alunos previamente inscritos pelas escolas e promover a articulação de mecanismos de avaliação com as novas tecnologias. Pelo novo sistema, foram realizadas três avaliações anuais (2001, 2002 e 2003). Ainda em 2001 estabeleceu-se uma conexão entre o SPAECE e o Projeto de Melhoria da Escola, que resultou na criação do Prêmio Educacional Escola do Novo Milênio-Educação Básica de Qualidade no Ceará, por meio da Lei nº 13.203, de 21 de fevereiro de 2002, relativo ao ano de 2001. Com isso, a média do desempenho na 4ª e na 8ª séries passou a ser considerada como o indicador da qualidade de escola.

Em 2004, a Lei nº 13.541 instituiu o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica (PMMEB) nas escolas da rede pública do estado. O Programa era desenvolvido através de atividades na vertente pedagógica voltadas para a melhoria dos indicadores educacionais (aprovação, reprovação e abandono) e nas dimensões de gestão e qualidade dos serviços educacionais. A SEDUC definia, a cada ano, as metas estaduais que serviriam de parâmetro para que as escolas que aderissem ao Programa elaborassem seus Planos de Ação com a definição de suas metas para a vertente pedagógica e as dimensões de gestão e qualidade. O PMMEB tinha como objetivos:

- I. integrar alunos, pais, professores, funcionários e especialistas para a elaboração, execução e avaliação de Planos de Ação, a partir do Projeto Político Pedagógico - PPP, do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, e do Regimento Escolar - RE, focados no atingimento das metas;
- II. elevar a qualidade dos indicadores educacionais do Estado, tendo como referência o Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará - SPAECE;
- III. melhorar o ambiente físico das escolas da Rede Pública do Estado do Ceará, estabelecendo padrões de adequação e qualidade;

¹*Computer Aided Testing* – teste auxiliado pelo computador (TAC) usada em aplicativos educacionais com base na Web utilizando o banco de itens do SPAECE.

- IV. melhorar a gestão das escolas da Rede Pública do Estado do Ceará, através da incorporação de conhecimentos e ferramentas de planejamento estratégico (CEARÁ, 2004).

A partir do ano de 2007, o SPAECE foi ampliado, e passou a avaliar, censitariamente, os alunos do 2º ano do ensino fundamental (SPAECE ALFA) das escolas pertencentes a rede municipal e estadual, bem como as três séries do ensino médio de todas as escolas da rede estadual.

Para a realização do SPAECE, a SEDUC realiza uma licitação para contratar o serviço de instituições habilitadas e de reconhecida expertise em avaliação. Nos últimos anos, esse serviço é realizado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Vale ressaltar que são utilizados instrumentos compostos por itens elaborados pelos professores da rede pública que tem como referência os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e os Referenciais Curriculares Básicos (RCB). As informações coletadas no SPAECE permitem montar um quadro sobre os resultados do desempenho dos alunos, seus pontos fracos e fortes, e sobre as características dos professores e gestores das escolas públicas estaduais.

Percebe-se, portanto, a valorização do SPAECE enquanto política norteadora do trabalho realizado nas escolas do Ceará tanto com os alunos, na implementação de reforço na aprendizagem dos descritores não consolidados, como também na política de formação de professores, sendo direcionado nas escolas, momentos de estudo de conteúdo, metodologia e didática de ensino. Daí a importância de partir dos resultados do SPAECE para evidenciar a necessidade de avaliar a prática do professor, com a finalidade de descobrir possíveis caminhos para melhorar a gestão de sala de aula dos educadores e assim, elevar os indicadores da regional.

1.2 A Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação de Camocim (CREDE)

Nessa seção pretende-se descrever e contextualizar o campo de pesquisa, elemento importante para que se possa compreender as atribuições da CREDE, as ações desenvolvidas e visualizar o campo de atuação com maior propriedade, haja visto que a implantação da avaliação em estudo decorreu da responsabilização da coordenadoria em implementar políticas de acompanhamento e avaliação de

processos e profissionais sob sua abrangência. Conforme o Decreto Nº 29.139, de 26 de dezembro de 2007, que regulamenta as competências da Coordenadoria, cabe a essa instituição empreender esforços para melhorar os serviços educacionais com foco no ensino e aprendizagem. Concebe-se, portanto, a necessidade contínua da CREDE acompanhar a gestão educacional tendo em vista o desenvolvimento de competências para o exercício da função dos gestores e professores, favorecendo, assim, a melhoria da qualidade de ensino,

De acordo com a estrutura organizacional da SEDUC, a CREDE figura como um órgão de execução regional. O cenário escolhido para a implementação da avaliação do desempenho docente, objeto desse trabalho, foi a Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE) 4, regional em que a pesquisadora atuou durante o período de 2007 a 2015. Considerou-se também a necessidade contínua de aprendizagem e desenvolvimento de competências para o exercício da função de coordenar políticas educacionais na regional.

Segundo o artigo 37 do Decreto Nº 29.139, de 26 de dezembro de 2007, compete à CREDE:

- I. coordenar a implementação e execução das políticas e diretrizes educacionais na sua jurisdição, voltadas para expansão e melhoria da educação da rede pública de ensino;
- II. fortalecer as ações compartilhadas entre Estado e municípios e a gestão efetiva das estratégias para funcionamento da rede pública;
- III. promover a articulação e mobilização da sociedade civil na busca do desenvolvimento e alcance das metas e estratégias do governo;
- IV. desenvolver mecanismos de acompanhamento e monitoramento da gestão escolar que assegurem a modernização e melhoria dos serviços educacionais com foco no ensino-aprendizagem;
- V. garantir a oferta e qualidade dos serviços públicos, no âmbito da gestão de recursos humanos, financeiros, patrimoniais, em observância com a legislação vigente (CEARÁ, 2007).

A CREDE em estudo está localizada na região extremo oeste do estado, no município de Camocim, abrange os municípios de Barroquinha, Camocim, Chaval, Granja, Martinópole e Uruoca, e atende a um total de 15 escolas estaduais distribuídas da seguinte forma: 10 escolas regulares, sendo que destas 1 oferta 9º ano do ensino fundamental e ensino médio e 9 somente ensino médio, 3 ofertam ensino médio integrado à educação profissional em tempo integral e 2 ofertam exclusivamente a educação de jovens e adultos em regime semipresencial. Estas

escolas atendiam, em 2014, a um total de 11.156 alunos, distribuídos em 309 turmas atendidas nos turnos manhã, tarde e noite, conforme o Quadro 01.

Quadro 1 – Distribuição e denominação das escolas que compõe a CREDE 4 por município – Ano 2015

Município	Escola
BARROQUINHA	EEM JAIME LAURINDO DA SILVA
CAMOCIM	COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR IVAN PEREIRA DE CARVALHO
	EEEP MONSENHOR EXPEDITO DA SILVEIRA DE SOUSA
	CEJA JOÃO DA SILVA RAMOS
	EEM MONSENHOR JOSÉ AUGUSTO DA SILVA
	EEM FRANCISCO DE ASSIS FONTENELE
	LICEU DE CAMOCIM DEPUTADO MURILO AGUIAR
CHAVAL	EEM MONSENHOR JOSÉ CARNEIRO DA CUNHA
GRANJA	COLÉGIO ESTADUAL SÃO JOSÉ
	EEFM CORONEL LUIZ FELIPE
	EEEP GUILHERME TELES GOUVEIA
	EEEP PROFESSOR EMMANUEL OLIVEIRA DE ARRUDA COELHO
	CEJA GUILHERME GOUVEIA
MARTINÓPOLE	EEM MURILO BRAGA
URUOCA	EEM OLÍMPIO SAMPAIO DA SILVA

Fonte: elaborado pela autora com informações do site da CREDE 4 (CREDE 4, 2015).

A CREDE 4, até o final de 2014, possuía 14 escolas sob sua jurisdição. No município sede da CREDE estão localizadas 1 escola de educação profissional integrada ao ensino médio, 1 centro de educação de jovens e adultos e 4 escolas regulares, sendo uma pertencente a zona rural de Camocim.

No município de Chaval, que faz fronteira com o estado do Piauí, está localizada 1 escola com matrícula exclusiva do ensino médio. Em Barroquinha está localizada 1 escola também com matrícula exclusiva de ensino médio e com duas extensões de matrícula sediadas em dois distritos populosos que distam, aproximadamente, 20 quilômetros da sede.

No município de Granja, apesar de ter quantidade de escolas inferior a Camocim, é o local da maior matrícula da regional, distribuída em 2 escolas de educação profissional, sendo que uma dessas escolas iniciou seu funcionamento a partir de 2015, um centro de educação de jovens e adultos, 01 escola de ensino médio que oferta também duas turmas do 9º ano do ensino fundamental e tem 2 extensões de matrícula que funcionam em dois distritos do município e a outra

escola de Granja tem a maior matrícula da regional (1.847 alunos) e com o maior número de extensões (4 distritos).

A juventude do município de Martinópolis estuda em uma única escola de ensino médio que pertence à rede estadual e os jovens do município de Uruoca tem matrícula também em uma escola de ensino médio que funciona na sede, e possui uma extensão que fica no único distrito existente.

As escolas regulares ofertam o ensino médio nos três turnos para os alunos oriundos do ensino fundamental e que estão na idade adequada para essa modalidade de ensino.

Já as escolas estaduais de educação profissional foram implantadas no Ceará, em 2008, com o objetivo de integrar o ensino médio à formação profissional de nível técnico, oferecendo educação em tempo integral aos jovens. O modelo integrado possibilita a centenas de alunos a qualificação para ingressar no mercado de trabalho ao mesmo tempo que os habilita a concorrer a uma vaga na universidade.

O centro de educação de jovens e adultos (CEJA) oferta a EJA ensino fundamental e ensino médio. A EJA ensino fundamental é ofertada para alunos maiores de 15 anos e a EJA ensino médio, para alunos maiores de 18 anos. Até 2014 o CEJA ofertava turmas de EJA nas modalidades presencial e semipresencial. A partir de 2015, passou a ofertar apenas a modalidade semipresencial. De acordo com informações do Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE) sistema informatizado utilizado pela SEDUC, o universo de professores pertencentes a regional, em 2014, era de 115 professores efetivos e 475 professores contratados para atender toda a demanda das escolas mencionadas (SEDUC, 2015).

A estrutura organizacional da CREDE é composta por três células: Célula de Desenvolvimento da Escola e Aprendizagem (CEDEA), Célula de Cooperação com os Municípios (CECOM) e Célula de Gestão Administrativo-Financeira (CEGAF). A CEDEA trabalha especificamente com as escolas estaduais e tem a competência de orientar a construção, o acompanhamento, a execução e a avaliação dos projetos escolares visando à melhoria da aprendizagem. Dentre suas principais funções está a realização do acompanhamento e avaliação da gestão escolar e rendimento da aprendizagem nas escolas estaduais, tarefa desempenhada mais diretamente pela equipe de Superintendência Escolar. Para maior entendimento dos atores que protagonizam a avaliação do desempenho docente na regional, cabe menção

diferenciada à CEDEA, que, segundo o artigo 38 do Decreto Nº 29.139, de 26 de dezembro de 2007, anteriormente citado tem como atribuições:

- I. Orientar a construção, o acompanhamento, a execução e a avaliação dos documentos de gestão escolar;
- II. subsidiar as escolas na elaboração de projetos escolares visando a melhoria da aprendizagem;
- III. coordenar, acompanhar e monitorar os programas e projetos curriculares nas unidades escolares estaduais nos municípios;
- IV. monitorar a utilização das ferramentas tecnológicas educacionais na perspectiva de uma abordagem didático-pedagógica;
- V. implementar as políticas de capacitação, acompanhamento e avaliação dos profissionais da educação e organismos colegiados;
- VI. implementar e acompanhar ações de inovação e otimização de processos na Crede e nas unidades escolares de sua jurisdição;
- VII. realizar acompanhamento e avaliação da gestão escolar e rendimento da aprendizagem nas escolas estaduais;
- VIII. acompanhar as demandas patrimoniais das unidades escolares em articulação com o Núcleo Administrativo-financeiro(CEARÁ, 2007).

Com base nas atribuições V e VI da CEDEA, foi que, após análise dos resultados dos alunos, por meio do SPAECE, surgiu a intenção de realizar a avaliação de desempenho dos professores na perspectiva de colaborar com a reflexão da gestão do processo de ensino e aprendizagem no cotidiano escolar. Após discussões da equipe técnica da CREDE e depois da apresentação aos diretores, chegou-se à conclusão de que, ao participar de uma avaliação, os professores poderiam detectar necessidades de desenvolvimento profissional, bem como identificar seus pontos fortes e suas deficiências em relação ao desempenho profissional do que é esperado de cada um na gestão de suas salas de aula.

1.3 Indicadores apontados no Sistema de Avaliação Externa do Estado do Ceará

Durante as últimas décadas, vimos crescer a preocupação das redes na busca da qualidade do ensino, e isso tem levado os governos a se preocuparem, cada vez mais, com os resultados dos seus sistemas de ensino.

A exigência por maiores informações sobre os resultados dos sistemas escolares tem sido respondida pela implementação de políticas de *accountability*, ou seja, de responsabilização, mediante as quais se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os gestores, os professores e outros

membros da equipe escolar como corresponsáveis pelo nível de desempenho alcançado pelos alunos da instituição.

No contexto dos programas e projetos para o alcance da missão de garantir educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno, cabe mencionar SPAECE. O SPAECE se propõe a ser um instrumento para a gestão estadual, para a gestão escolar e para a gestão da sala de aula.

O padrão de desempenho do SPAECE no Ensino Médio está classificado em 4 níveis: muito crítico, crítico, intermediário e adequado, conforme apresentado no Quadro 2.

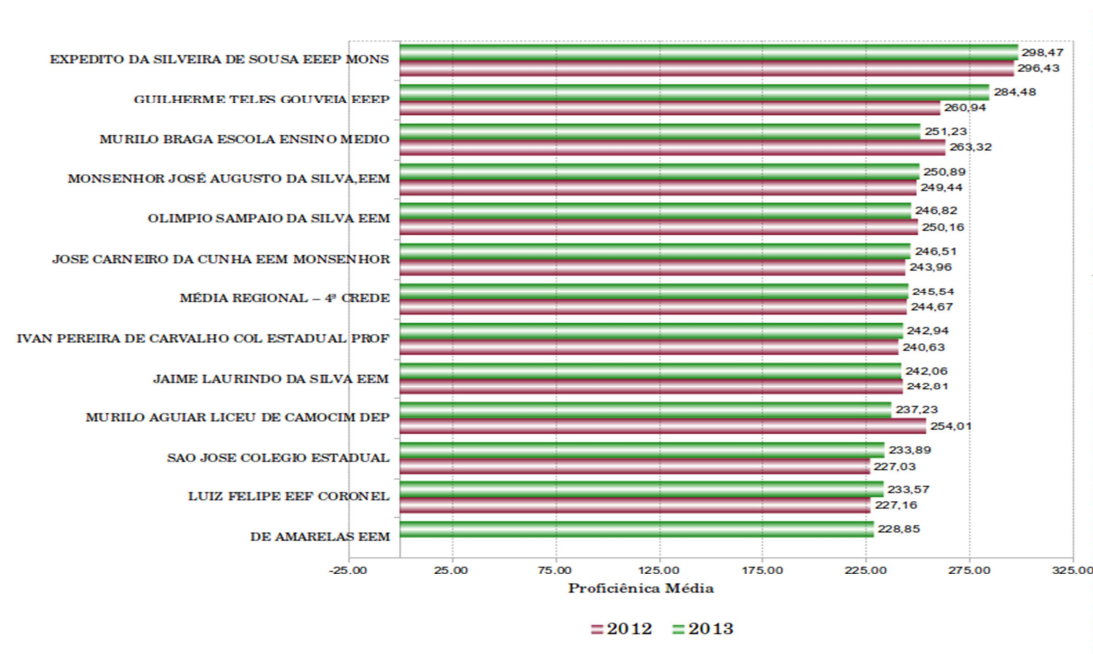
Quadro 2 – Padrões de Desempenho – Escala de Proficiência do SPAECE

Padrão de Desempenho	Língua Portuguesa	Matemática
Muito crítico	Abaixo de 225	Abaixo de 250
Crítico	Entre 225 e 275	Entre 250 e 300
Intermediário	Entre 275 e 325	Entre 300 e 350
Adequado	Acima de 325	Acima de 350

Fonte: elaborado com informações da SEDUC (SEDUC, 2007).

A seguir, apresentaremos os resultados das primeiras séries em Língua Portuguesa e em Matemática das escolas da regional referente aos anos de 2012 e 2013, selecionados por ordem decrescente de proficiência, o que demonstra a necessidade de intervir no processo para atingir melhores indicadores. Vale ressaltar que não será apresentado o resultado dos centros de educação de jovens e adultos, por ser modalidade diferenciada, e da escola estadual de educação profissional (EEEP) Professor Emmanuel Oliveira de Arruda Coelho, pelo fato da mesma não ter iniciado suas atividades por ocasião da aplicação do SPAECE nos anos citados. Portanto, os gráficos demonstram a proficiência média obtida pelas 10 Escolas Regulares e 2 Escolas de Educação Profissional da CREDE 4. A Escola de Ensino Médio de Amarelas aparece somente com o resultado de 2013, por figurar como uma escola nova, já que, anteriormente, seus alunos pertenciam a uma extensão do Colégio Estadual Professor Ivan Pereira de Carvalho.

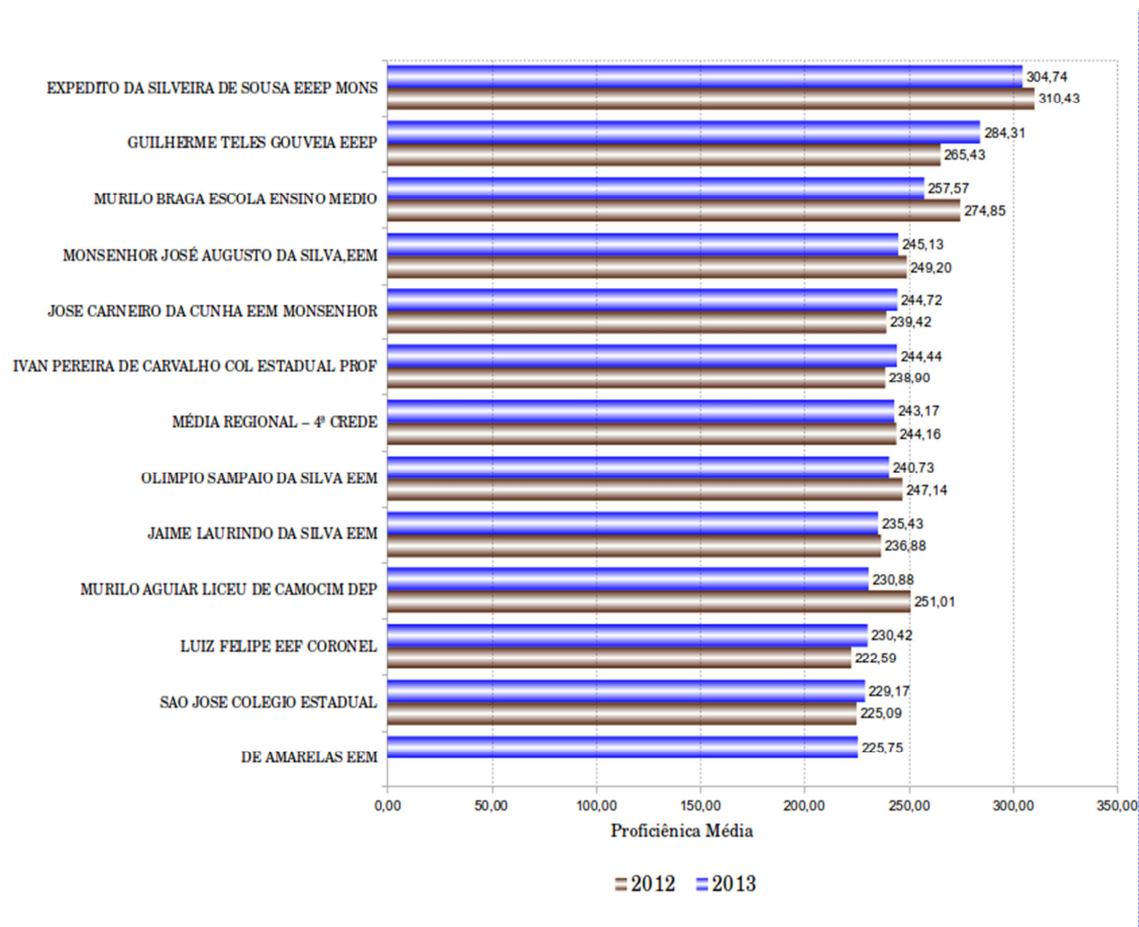
Figura 1: Proficiência Média das Escolas Estaduais da CREDE 4 – Língua Portuguesa (2012/2013)



Fonte: elaborado pela autora com informações da SEDUC (SEDUC, 2014).

Percebe-se que na disciplina de Língua Portuguesa, com exceção das duas Escolas Profissionais: EEPs Monsenhor Expedito da Silveira de Sousa e Guilherme Teles Gouveia, que estão no padrão intermediário, as demais escolas encontram-se no nível crítico. A média da CREDE em Língua Portuguesa, em 2012, foi de 244,67, e, em 2013, 245,54, ficando 6 escolas abaixo da média. Ressalte-se que mesmo o resultado das escolas profissionais estando no nível intermediário, elevando a média da CREDE, essa média está a quase 30 pontos do referido nível.

Figura 2 – Proficiência Média das Escolas Estaduais da CREDE 4 – Matemática (2012/2013)



Fonte: elaborado com informações da SEDUC (SEDUC,2014).

Na disciplina de Matemática, a média da CREDE, em 2012, é maior do que no ano de 2013. Em 2012, a CREDE apresentou média de 244,16, e, em 2013, a média foi de 243,17, portanto padrão muito crítico, de acordo com a média de proficiência estabelecida pelo SPAECE. A única escola que se encontra no nível intermediário é a EEEP Monsenhor Expedito da Silveira de Sousa. A EEEP Guilherme Teles Gouveia e a EEM Murilo Braga, encontram-se no nível crítico e as demais, no nível muito crítico. Abaixo da média da CREDE estão 6 escolas.

Tendo em vista os resultados demonstrados, percebe-se que a situação da aprendizagem dos alunos é preocupante e necessita uma ampla discussão com a comunidade escolar no intuito de traçar metas, estabelecer estratégias e propiciar intervenções pedagógicas, com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos discentes, elevando a proficiência de toda a regional de forma equitativa. Ressalta-

se também situações que interferem nesse cenário de baixa aprendizagem e de precariedade das condições de trabalho dos professores, quais sejam: carga horária de trabalho extensa e intensa; o elevado número de alunos nas turmas; a instabilidade do corpo docente e técnico das escolas; a rotatividade de professores; os baixos salários; as jornadas duplas ou triplas em escolas das mesmas redes ou redes distintas ou em outros espaços não escolares, além do suporte fragilizado dos gestores às novas exigências. Entretanto, há de se registrar o esforço do professor em enfrentar os problemas de várias ordens usando suas potencialidades, criatividade e experiência profissional. Diante do exposto, faz-se necessário que os educadores reflitam sobre sua prática e que, dessa reflexão, surja a possibilidade de práticas inovadoras e que as mesmas sejam fortalecidas no seu fazer pedagógico, construindo uma *práxis* transformadora visando promover a aprendizagem e a superar os desafios educacionais existentes. Considera-se, portanto, urgente a necessidade de investimentos na melhoria do ensino ofertado nas escolas da abrangência da CREDE 4.

1.3.1 A CREDE 4 no ranking estadual e da macrorregião

Com o intuito de maior acompanhamento da SEDUC às Coordenadorias Regionais, a Secretaria dividiu as CREDE em Macrorregiões, ficando a CREDE 4 pertencente ao grupo 2 que é composto também pelas CREDE de Itapipoca (CREDE 2), CREDE de Acaraú (CREDE 3), Crede de Tianguá (CREDE 5), CREDE de Sobral (CREDE 6) e CREDE de Canindé (CREDE 7).

No estado do Ceará, o SPAECE serve de parâmetro de avaliação para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. Conforme citado anteriormente (Quadro 1), o desempenho dos alunos é obtido por meio de uma escala padronizada para a disciplina de Língua Portuguesa, que é diferente da escala para a disciplina de Matemática. O aluno é considerado no nível muito crítico quando seu resultado em Língua Portuguesa está abaixo de 225, e, em Matemática, abaixo de 250. No nível crítico estão os alunos que se encontram no intervalo de 225 a 275 em Língua Portuguesa e, em Matemática, 250 a 300. No nível intermediário em Língua Portuguesa considera-se os alunos com desempenho entre 275 a 325 e em Matemática, os alunos de desempenho entre 300 a 350. Os alunos

com o nível adequado concentram-se em Língua Portuguesa com o desempenho acima de 325, e, em Matemática, acima de 350.

Observando os resultados do SPAECE de 2004 e comparando com os resultados de 2006, a CREDE 4 se apresenta sempre como mediana em relação aos resultados das CREDE que compõem o citado grupo. De acordo com o Quadro 3, em que foi calculada a taxa de crescimento na disciplina de Língua Portuguesa das regionais que compõem o grupo da região norte do estado no ano de 2006, tendo como referência o ano de 2004, percebe-se que a CREDE 4 obteve o segundo menor crescimento. Segundo a avaliação realizada em 2006, a CREDE 4 aumentou apenas 0,13% na média de proficiência obtida em 2004.

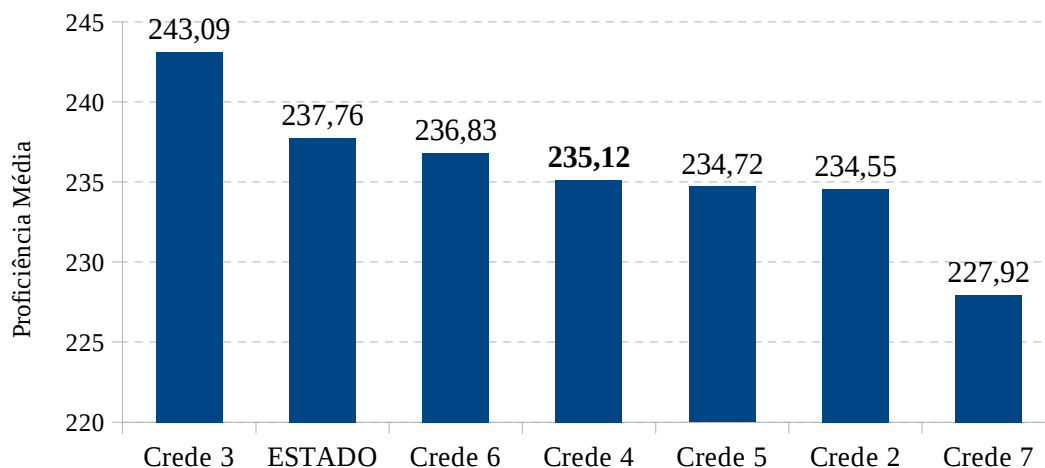
Tabela 1 - SPAECE – Língua Portuguesa – Comparativo (2004/2006)

CREDE	200	2006	Taxa de Crescimento (%)
Crede 3	236,93	243,09	2,60
ESTADO	230,40	237,76	3,19
Crede 6	226,35	236,83	4,63
Crede 4	234,81	235,12	0,13
Crede 5	233,63	234,72	0,47
Crede 2	222,37	234,55	5,48
Crede 7	234,89	227,92	-2,97

Fonte: Elaboração própria a partir de informações da SEDUC(SEDUC,2007).

Conforme a Figura 3, que retrata o resultado do SPAECE no ano de 2006, ano analisado à época do estudo para implantação da avaliação de desempenho docente na regional, percebe-se que a proficiência estadual em Língua Portuguesa, apesar de ter registrado crescimento em relação ao resultado de 2004, encontrava-se no nível crítico. Com exceção da CREDE 7, a CREDE 4 foi a que menos cresceu, apresentando-se abaixo da média estadual, distante apenas dez pontos para atingir o nível muito crítico, o que era preocupante, pois caracterizava um estágio elementar de desenvolvimento das competências e habilidades correspondentes a etapa final da educação básica.

Figura 3: Proficiência Média em Língua Portuguesa das CREDE pertencentes ao grupo 2 - SPAECE2006



Fonte: elaborada com informações da SEDUC/CE, 2007.

Na disciplina de Matemática, a média de proficiência do estado em 2006 era de 256,72 e, apesar da proficiência da CREDE 4 estar acima da estadual e apresentar maior crescimento do que o apresentado em Língua Portuguesa, os alunos encontravam-se no nível crítico, também a dez pontos do nível muito crítico.

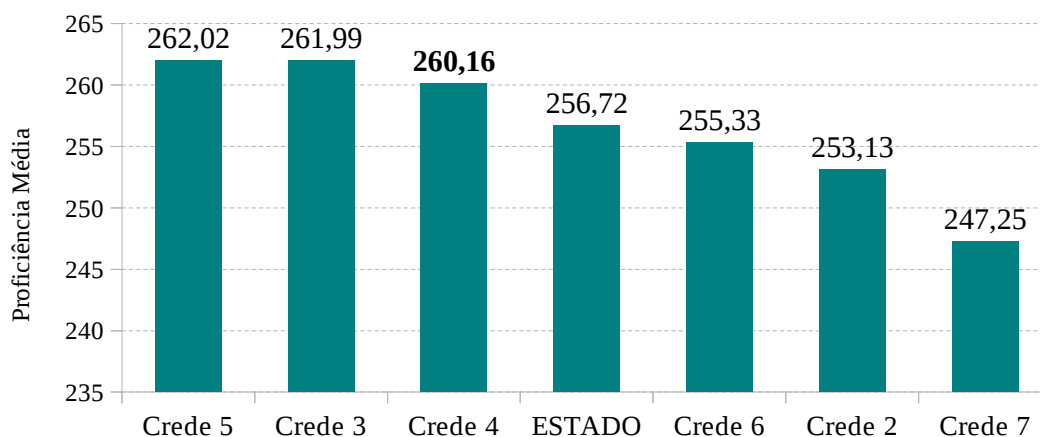
Tabela 2 – SPAECE Matemática – Comparativo 2004/2006

CREDE	2004	2006	Taxa de Crescimento (%)
Crede 5	256,88	262,02	2,00
Crede 3	259,35	261,99	1,02
Crede 4	257,02	260,16	1,22
ESTADO	255,20	256,72	0,60
Crede 6	251,28	255,33	1,61
Crede 2	247,29	253,13	2,36
Crede 7	250,61	247,25	-1,34

Fonte: Elaboração própria a partir de informações da SEDUC (SEDUC, 2007).

Conforme demonstra a Figura 4, a CREDE de Camocim encontra-se com a terceira melhor média em matemática na macroregião e acima da média do estado. Entretanto, tomando como referência a média adequada, permanece no nível crítico, muito aquém da média entre 250 e 300.

Figura 4 – Proficiência Média em Matemática das CREDE pertencentes ao grupo 2 - SPAECE 2006



Fonte: elaborado pela autora com informações da SEDUC/CE, 2007.

Sabe-se que as condições externas à escola, condições socioeconômicas e culturais da população atendida, bem como a infraestrutura da instituição devem ser considerados na qualidade do ensino. Entretanto, há de se considerar que as variáveis internas, como a formação do professor, condições de trabalho, remuneração, tempo de exercício, além do acompanhamento a esse trabalho também possuem interferência no desenvolvimento de um bom trabalho escolar e, neste sentido, refletir no bom desempenho dos alunos.

Segundo as reflexões promovidas por Fajardo (2015) e Janaína Lawarll, há um indicativo de acordo com alguns autores, que há profissionais da educação que não têm se mobilizado para enfrentar os baixos níveis de desempenho dos alunos, evidenciados nas avaliações em larga escala, como o SPAECE. Diante dos resultados desta avaliação, a equipe da CREDE 4 tomou a decisão de implantar a avaliação de desempenho dos professores como uma tentativa para melhorar a reflexão dos gestores e professores sobre as práticas gerenciais e de gestão de sala. A intenção era estimular as escolas e professores a buscarem um aprimoramento das propostas e práticas das escolas e, assim, melhorar os resultados.

De acordo com Nigel Brooke (2006), os ingredientes necessários para a implementação de políticas de responsabilização são: autoridade, informação, padrões e consequências. Baseado nesses fatores identifica-se a utilização da

autoridade da SEDUC em tornar pública as diferenças de nível de desempenho das escolas utilizando o uso do SPAECE para fornecer a informação; critérios para analisar essa informação e na determinação de escolas com o melhor desempenho, além de critérios para aplicação de incentivos conforme os padrões estabelecidos.

Como ilustração desse cenário, citamos a Lei nº 14.484, de 08 de outubro de 2009, que institui o “Prêmio Aprender pra Valer”, destinado ao quadro funcional das escolas da rede estadual, que premia os servidores de todas as escolas que alcançarem as metas anuais de evolução da aprendizagem dos alunos do ensino médio, definidas pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará, tendo por referência os resultados do SPAECE. O prêmio tem como objetivos:

- I. estimular os gestores, professores e os demais servidores da escola na implementação de um projeto pedagógico que possibilite a todos os alunos do ensino médio a permanência na escola e o alcance dos níveis de proficiência adequado para cada série nas diversas áreas do conhecimento;
- II. reconhecer o trabalho de todos os profissionais da educação das escolas que apresentam bons resultados de aprendizagem dos alunos;
- III. dar visibilidade às escolas com experiências exitosas e passíveis de replicabilidade em outras escolas da rede estadual (CEARÁ, 2009).

A premiação pecuniária tem por referência o valor mensal de remuneração de cada servidor (gestores, professores e os demais servidores da escola efetivos e temporários) excluindo-se da base de cálculo as gratificações de representação e férias.

Como base da premiação definiu-se os resultados do SPAECE 2009 e o valor a ser recebido corresponde, em seu limite inferior, a 70% (setenta por cento) para um acréscimo de 7% (sete por cento) na média de proficiência dos alunos e, no seu limite superior, a 100% (cem por cento), quando se verificar acréscimo de 10% (dez por cento) ou mais na referida média.

Percebe-se que a tendência das políticas implementadas no estado vem incorporando o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Portanto, é uma estratégia para mobilizar diretores e professores a buscarem melhores resultados e, para isso, faz-se necessário o aprimoramento do desempenho docente, e, como consequência, maior aprendizagem dos alunos. A próxima seção apresenta os dispositivos legais que respaldam a avaliação de desempenho dos professores, base em que a CREDE referencia a implantação da avaliação de desempenho

docente com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas.

1.4 O contexto da Avaliação de Desempenho no Ceará: desafios e perspectiva na regional

O desempenho docente ganha relevância também por impactar na progressão funcional, pois o artigo 67 da LDB determina essa progressão baseada na titulação e na avaliação de desempenho. O Decreto nº 28.304/2006, que regulamenta o Plano de Cargos e Carreira do Magistério (CEARÁ, 2006), modificando a Lei nº 12.006/1993, destaca: “[...] a passagem do profissional do magistério de uma referência para outra imediatamente superior, dentro da faixa de vencimento da mesma classe, obedece aos critérios de desempenho e antiguidade” (CEARÁ, 1993, art. 26). A referida lei define que são beneficiados a cada ano com a progressão 60% dos servidores de cada referência, sendo metade destes por critérios de desempenho.

O artigo 4º do referido decreto aponta que a progressão será precedida de avaliação de desempenho do profissional, considerando para professor em efetiva regência os seguintes pontos: organização do trabalho docente; prática docente; clima de aprendizagem e responsabilidade profissional.

Uma das competências da CREDE é executar as políticas e diretrizes da SEDUC, com foco na melhoria dos resultados educacionais. Dentre essas políticas, está a avaliação dos profissionais da educação, em especial, dos professores e diretores.

Apesar de estar respaldada juridicamente, a própria secretaria realiza a avaliação docente ao final do estágio probatório para fins de progressão na carreira, mas não se percebe relação direta com a qualidade do ensino, quer dizer, independentemente da aprendizagem do aluno, o professor ascende.

Ao considerar a importância do trabalho desenvolvido pelos professores para o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos, a gestão escolar deve auxiliar o professor em sua tarefa, fornecendo as condições e apoio necessários para qualificação do trabalho. Para que esse apoio seja eficaz, é salutar conhecer as reais necessidades dos professores.

Nessa perspectiva de especificar melhor quais as necessidades do professor, a avaliação de desempenho docente foi implantada na CREDE 4.

1.4.1 Avaliando o desempenho dos professores da regional

Considerando que um dos fatores que interferem diretamente na aprendizagem dos alunos é a atuação do professor, a CREDE 4 propôs a realização de uma avaliação docente, aplicada anualmente a todos os professores que atuam nas escolas da rede estadual de ensino da regional, com o objetivo de coletar informações da prática docente, possibilitando ao professor a oportunidade de observar o que em sua prática pode melhorar, para que também possa contribuir para elevar os indicadores apontados no SPAECE. Nessa avaliação, são utilizados questionários de avaliação com itens diferenciados para professores que atuam em sala de aula e aos que exercem atividades em outros ambientes de aprendizagem, que compõem o Centro de Multimeios (laboratórios e biblioteca). Os questionários são apresentados através de categorias e características, para facilitar a compreensão do avaliador e tem como base os itens adaptados do questionário de avaliação de desempenho docente aplicado pela Secretaria da Educação do Ceará por ocasião do estágio probatório dos professores concursados. Os demais itens são elaborados por Diretores, Coordenadores e Técnicos da CREDE.

Os questionários são respondidos por alunos, gestores (diretor, coordenadores escolares) e pelos próprios professores. O questionário “Visão do Aluno”, composto por 28 itens, tem menos questões que os questionários “Visão do Núcleo Gestor”, composto por 35 itens a serem respondidos, e “Autoavaliação do Professor”, com 33 questões, que contemplam as mesmas características: participação, produção, responsabilidade, planejamento, iniciativa, criatividade, gestão de sala de aula, relacionamento no trabalho, aperfeiçoamento profissional, ética profissional, assiduidade, pontualidade.

Os alunos respondem o questionário “*online*” utilizando a ferramenta “Google Drive” no Laboratório Escolar de Informática das escolas em que estão matriculados. Para as turmas existentes nas extensões de matrícula (anexos), é disponibilizado questionário impresso e a digitação das respostas fica sob a responsabilidade da regional.

Para a “Autoavaliação” os professores recebem o *link* do questionário por *e-mail*, e tem a oportunidade de decidir sobre sua participação, uma vez que a mesma é facultativa. Entretanto, apesar de facultativa, 100% dos professores optam anualmente, por participar da avaliação, quer sejam os professores efetivos, contratados, professores com lotação em regência de sala, bem como os professores lotados nos ambientes de aprendizagem (Bibliotecas, Laboratórios Educacionais de Informática, Laboratórios Escolares de Ciências).

O Núcleo Gestor das escolas estaduais é composto pelo diretor e coordenadores escolares, entretanto, a secretária escolar também participa dessa avaliação por deter informações relativas às devolutivas do diário, entrega de notas e frequência dos alunos dentro do prazo acordado no início do ano. O diretor recebe o *link* do questionário pelo *e-mail* institucional e é obrigatório o seu preenchimento. É importante ressaltar que, desde o ano de implantação da avaliação, nenhum diretor questionou ou se negou a colaborar com a avaliação proposta.

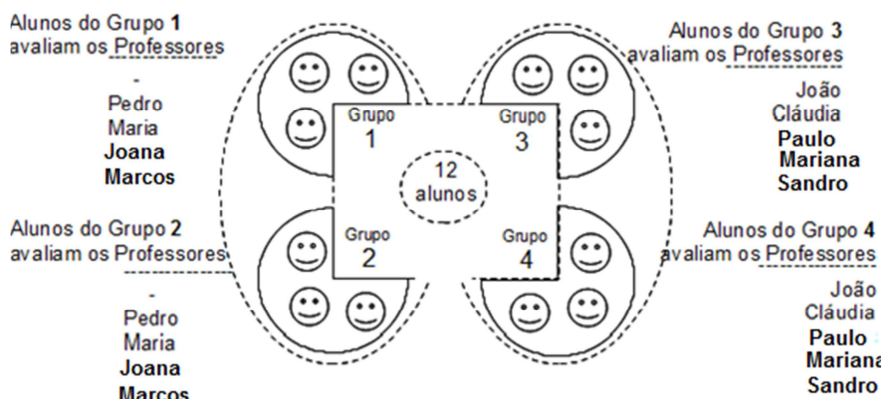
Para a aplicação dos questionários “Visão do Aluno”, a CREDE solicita a participação dos professores que atuam no Laboratório Escolar de Informática, com apoio do Núcleo Gestor, que recebe previamente as orientações necessárias para garantir o mesmo procedimento de aplicação em todas as escolas.

A participação dos alunos é amostral, e a seleção aleatória ocorre por sorteio realizado na CREDE 4 utilizando a matrícula dos alunos no Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE), com o auxílio do *Software Libre Office Calc*. Em cada turma participam, no mínimo, doze, e, no máximo, vinte e quatro alunos, formando grupos de três. Dessa forma, a quantidade de alunos participantes e grupos são proporcionais ao número de professores da turma. Cada grupo responde um questionário por professor e cada professor é avaliado, no mínimo, por dois grupos de alunos de cada turma. Nas turmas com mais de 10 professores, o excedente fica dividido nos grupos de alunos.

Para visualizar essa sistemática, tomamos como exemplo a avaliação dos nove professores que lecionam nas três turmas de 1ª série da EEEP Guilherme Teles Gouveia. Na Figura 5 é possível visualizar a organização. Após o sorteio dos 12 alunos, que corresponde a 30% da turma, uma vez que as turmas são compostas por 45 alunos, foram formados os quatro grupos com três alunos em cada. Os grupos 1 e 2 avaliarão os professores Pedro, Maria, Joana e Marcos. Os grupos 3 e 4 avaliarão os professores João, Cláudia, Paulo, Mariana e Sandro, ressaltando que

estão sendo utilizados nomes fictícios. Dessa forma, garante-se que cada professor seja avaliado por, no mínimo, dois grupos em cada série. A mesma sistemática é utilizada na 1ª série B e 1ª série C. Acredita-se que o tamanho da amostra seja suficiente, pois os professores que lecionam nessas séries serão avaliados não só por uma turma, mas pelas três.

Figura 5 – Exemplo da avaliação com configuração mínima



Fonte: elaborada pela autora com informações da CREDE 4.

Após a conclusão do processo de aplicação dos questionários e da digitação das respostas dos questionários impressos, a CREDE gera um relatório resumo, por escola, contendo a observação do Núcleo Gestor e dos grupos de alunos para cada professor avaliado. O relatório resumo está dividido em dois módulos. No módulo I, o professor tem, em percentual, a opinião dos alunos (nunca, raramente, quase sempre, sempre) para cada item constante das quatro categorias avaliadas (gestão da sala de aula, ética profissional, relacionamento com os alunos, avaliação da aprendizagem), além das justificativas da permanência ou não do professor lecionando no ano subsequente. No módulo II, o professor tem conhecimento do comparativo da visão do Núcleo Gestor e da sua própria autoavaliação. O relatório informa ainda o total de alunos e grupos que o avaliaram em cada turma que leciona e a dinâmica da avaliação. Esse ponto era preocupante ao pensarmos a avaliação, pois temia-se que os alunos não tivessem maturidade suficiente para extrair o seu julgamento pessoal da análise. Entretanto, na linguagem simples e direta deles, percebeu-se que a decisão foi acertada, pois os alunos indicam pontos positivos da prática do professor, bem como pontos que o professor precisa melhorar, quer seja no conteúdo ou no seu domínio.

Nos meses de janeiro e fevereiro do ano subsequente, a regional gera os “Relatórios Individuais da Avaliação Docente” e os disponibiliza aos diretores para realizar *feedback* com os professores, e encaminha o relatório ao *e-mail* pessoal de cada professor avaliado.

Após o quinto ano de implementação da avaliação, percebeu-se lacunas no processo de utilização das informações geradas e no envio do relatório aos professores devido à falta de confirmação da leitura pelos professores, bem como se o diretor discutia os pontos frágeis detectados com cada professor. Enquanto consolidação das informações e envio dos relatórios aos professores e gestores pela regional cumpriu-se o acordado. Aos gestores era orientado que no processo de lotação dos professores, o diretor e os coordenadores da escola deveriam conversar com seus colaboradores e trabalhar as informações geradas, de forma que fosse acordado o procedimento que seria realizado a partir do relatório, quer seja pela escola, apoiando e preparando melhor seus profissionais, quer seja pelo professor, comprometendo-se em se preparar melhor e desenvolver melhores práticas.

No ano de 2014, a CREDE agregou a sugestão de um roteiro para elaboração do plano para melhoria do desempenho ao enviar o relatório aos professores, entretanto, não se tem o monitoramento da elaboração ou não do plano pelo professor. Portanto, a utilização fragilizada dos relatórios gerados pela regional e o processo de *feedback* dos gestores aos professores, bem como a ausência de uma proposta de acompanhamento do plano de melhoria elaborado pelo professor, a partir de sua reflexão, são pontos a serem melhor trabalhados.

Nesse contexto, verifica-se que a avaliação docente precisa responder satisfatoriamente e fornecer um *feedback* sobre o trabalho que está sendo empreendido pela CREDE em preparar a avaliação, condensar as respostas e encaminhar o relatório aos diretores e professores. Espera-se que a partir do relatório, os gestores promovam um diálogo individual com os professores no sentido de fazê-los rever suas práticas de gestão pedagógica, para que o processo de ensino seja mais eficiente e esses possam buscar estratégias de forma mais responsável e consciente para melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. Contudo, a regional não tem informações se os gestores realizam o *feedback* com os professores, daí não há como perceber se a avaliação de desempenho está contribuindo na prática dos professores. Nesse sentido, o

presente estudo pretende detectar as limitações e fragilidades do processo de avaliação docente implantada pela CREDE 4 e a sua utilização na escola.

2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESENHO, IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE

A busca pela contínua melhoria e qualidade da educação precisa estar vinculada à definição de padrões de desempenho e competências dos atores protagonistas da ação educativa, com vistas a orientar o seu desenvolvimento. Com a implementação das políticas educacionais, espera-se uma melhoria nos resultados da aprendizagem e há expectativas de que gestores e professores possam contribuir para o sucesso dos seus alunos. Para tanto, faz-se necessário desenvolver continuamente a competência profissional para o êxito escolar.

No que se concerne às políticas públicas, Condé (2006) aponta que para implementá-las é necessário um diagnóstico, um efetivo conhecimento da questão pública em foco. O autor menciona que, com objetivos claros e metas definidas, os resultados e os problemas de implementação podem ser verificados. É preciso verificar a formulação da política, sua relação com o contexto e com as organizações responsáveis pela implementação. Os processos de monitoramento e avaliação tornam-se imprescindíveis para acompanhar a implementação da política, verificar o atendimento dos objetivos propostos do que foi planejado e corrigir os erros, prezando pela eficiência, eficácia e efetividade.

Nesse sentido, a intenção desse capítulo é analisar a política de avaliação do desempenho docente da CREDE 4 desde o seu planejamento, implementação e avaliação. A referida análise deve responder à questão norteadora desta pesquisa: de que maneira a avaliação do desempenho docente está impactando a prática dos professores?

Com base na descrição do caso de gestão apresentado no capítulo anterior, nesse segundo capítulo será indicada a metodologia e os instrumentos de pesquisa de campo que foram utilizados para coletar dados necessários para efetuar as análises propostas. Os documentos básicos utilizados na análise do caso foram os relatórios da avaliação docente da CREDE 4, bem como os instrumentos de pesquisa elaborados especificamente para esse fim. Tais relatórios, entrevistas e questionários aplicados, com o respaldo do referencial teórico, foram importantes para desenvolver as análises sobre a implementação da avaliação de desempenho de professores.

As seções que integram esse capítulo reforçam a relevância desse estudo, especialmente no que se refere aos elementos da gestão da citada avaliação para a melhoria da prática dos professores, da aprendizagem dos alunos e do trabalho dos gestores.

As análises propostas foram pautadas em referenciais teóricos que abordam a temática, a saber: Arellano (2012), Rodrigues (2012), Souza (2008), Oliveira (2011), Ferreira (2012) e Pontes (1986), que possuem estudos que ajudam a compreender o sistema de avaliação implementado na coordenadoria regional pesquisada.

Nesse sentido, os eixos de análise dessa pesquisa são: o tipo de avaliação proposta pela CREDE 4; a metodologia utilizada para compor essa avaliação; a coleta de dados que ocorre por meio das avaliações aplicadas aos gestores, aos professores e aos alunos; a apropriação dos resultados pelos professores; e o *feedback* dos gestores aos seus professores.

O capítulo está dividido em quatro seções, que tem por objetivo realizar uma análise da implementação da avaliação docente na CREDE 4, o acompanhamento e o monitoramento realizado, até o ano de 2014, pelos técnicos da CREDE e pelos gestores das escolas.

Na primeira seção, pretende-se abordar a importância de um instrumento de avaliação profissional como ferramenta de gestão a ser trabalhado no cotidiano da escola, colaborando para a construção de novas práticas de gestão de sala de aula à luz de autores que abordam a temática da avaliação de desempenho. Na segunda seção explicita-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo, para, em seguida, na terceira seção, analisar os instrumentais utilizados na avaliação docente da CREDE 4. A quarta seção inicia com a apresentação do perfil dos participantes da pesquisa de campo e segue com a descrição do percurso do processo de planejamento, implantação e implementação da avaliação docente na regional e suas dimensões. Nessa última seção, far-se-á a análise dos resultados coletados com base no referencial teórico, concluindo com as considerações acerca da temática desenvolvida, os pontos positivos e os pontos que necessitam de ajuste e melhoria, isto é, os aspectos que são alvo de proposição de ações de melhoria no sistema de avaliação de desempenho de professores na CREDE 4.

2.1 A importância de um instrumento de avaliação profissional como ferramenta de gestão

De acordo com Pontes (1986), a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e os objetivos propostos aos indivíduos e proporcionar *feedback* para que essas pessoas se tornem motivadas e produtivas. Segundo Chiavenato apud Pontes, os programas de avaliação de desempenho remontam à época anterior da fundação da Companhia de Jesus. O autor relata que Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema com relatórios e notas de atividades contendo, inclusive, o potencial de cada um dos seus jesuítas. A partir da segunda Guerra Mundial, os sistemas tradicionais de avaliação começaram a ser mais difundidos, período em que desenvolveram um método de avaliação para a escolha de oficiais do exército que deveriam ser promovidos. Com a obra de Peter Drucker "*The Practice of Management*", publicada em 1954, tornou-se popular um programa de avaliação dentro de uma nova teoria de administração intitulada: Administração por Objetivos (APO).

Nesse contexto, percebe-se que a avaliação de desempenho é utilizada desde os tempos remotos e que todo gestor, ao planejar, organizar e liderar seus colaboradores, utiliza-a informal ou formalmente como forma de garantir o desempenho eficiente dos seus liderados.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, o processo de redemocratização também influenciou na ampliação de direitos sociais. No Brasil, esse processo ganhou força por meio dos movimentos populares e à população foram asseguradas conquistas no campo dos direitos sociais, principalmente nas áreas de educação, saúde e assistência social. No campo educacional, é nesse período que surgem novas políticas públicas na educação básica com foco nos processos de ensino e de aprendizagem.

De acordo com Rodrigues (2002), as pressões da sociedade civil por uma educação de qualidade resultaram na formulação e implementação de políticas públicas voltadas para delinear o perfil de um bom professor, para recrutar professores com as características dentro desse perfil, bem como monitorar os profissionais com atuação na rede. Com a implantação das avaliações nacionais e estaduais em larga escala, constatou-se o fraco desempenho dos estudantes brasileiros. Sousa destaca as variáveis internas do universo escolar com maior potencialidade para produzir o

trabalho escolar. Ressalta que não se pode desconsiderar os condicionantes externos à escola que influenciam a qualidade na educação básica. Entretanto, destaca o professor como a variável interna à escola com maior potencialidade para o desenvolvimento de um trabalho escolar eficaz. A autora destaca:

[...] dentre as variáveis, o realce é dado ao professor, seja considerando sua formação, condições de trabalho e de salário, seja associando as relações de maior ou menor comprometimento que ele estabelece com a escola e a qualidade de ensino (SOUSA, 2008, p. 81).

Percebe-se que a avaliação docente vem ganhando espaço na agenda política não só na nacional, mas também em diversos países, que vem promovendo estudos. De acordo com Rodrigues (2012), a avaliação de professores tem o seu espaço na agenda política de muitos países inclusive com registros de trabalhos apresentados no Seminário Internacional Avaliação de Professores na Educação Básica, promovido, em 2010, pela Fundação Cesgranrio, e pela Academia Brasileira de Educação, com a finalidade de captar o que seria o perfil de um bom professor e qual seria a melhor forma de mensurar as boas práticas docentes a partir de instrumentos metodológicos diversos, além de evidenciar tendências e estratégias de avaliação docente, possibilidades e obstáculos.

Oliveira (2011) afirma que, nas últimas décadas, as políticas educacionais vêm atribuindo grande ênfase à preocupação com a eficiência dos sistemas de ensino, e os professores, nesse contexto, são vistos como os principais agentes no interior das unidades escolares que devem ser responsabilizados pelo êxito ou fracasso dos seus alunos. A autora cita a Lei nº 11.738, que instituiu o piso salarial nacional para os profissionais do magistério público da educação básica, o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) e o Plano Nacional de Educação (PNE) como movimentos do governo federal que tem buscado assegurar no plano legal, direitos e garantias aos professores, proporcionando condições mais dignas de trabalho e que repercutam sobre a atratividade da carreira docente.

De fato, percebe-se que as políticas educacionais das últimas décadas têm contribuído para o acesso da população mais pobre à educação básica. Sendo assim, o desafio posto é que os professores superem as dificuldades das diversidades socioeconômicas, culturais e de conhecimento presentes na sala de aula e os alunos aprendam com qualidade e equidade.

Portanto, discutir a avaliação docente, segundo Oliveira, envolve analisar o processo de ensino-aprendizagem e as relações entre alunos, professores, escola, governo e sociedade. O baixo desempenho constatado nas avaliações externas, usualmente, não tem estimulado as escolas a buscarem aprimorar as propostas e práticas implantadas, e essa compreensão vem impulsionando iniciativas de implementação de avaliação de desempenho docente.

Conforme Arellano et al. (2012), a avaliação de desempenho é importante por produzir informações necessárias para avaliação de uma política/ projeto/ ação e os resultados dessa avaliação podem ser usados para a implementação de políticas públicas, as quais poderão corrigir erros e/ou destacar sucessos a fim de que se possam ser criados possíveis modelos a serem seguidos. De acordo com o autor,

O SAD produzirá informações necessárias para avaliar objetivamente e melhorar de maneira contínua o desempenho das políticas públicas, dos programas orçamentários e das instituições, para determinar o impacto que os recursos públicos exercem sobre o bem-estar da população (ARELLANO, 2012, p. 3).

Portanto, pode-se afirmar que na seara educacional a avaliação de desempenho é importante, pois pode diagnosticar necessidades da escola, conforme sua realidade. A partir dos resultados, a gestão poderá pontuar os problemas e definir ações a serem implementadas. Considera-se assim a avaliação de desempenho importante tendo em vista a oportunidade de nortear a gestão da escola para que a partir de então, essa possa criar mecanismos para monitorar e diagnosticar os problemas, a fim de que seja possível indicar ações que possam melhorar o desempenho dos alunos. Entretanto, além de avaliar, faz-se necessário analisar, interpretar e se apropriar dos resultados para as mudanças necessárias.

Em seus estudos, Rodrigues lembra que

A avaliação só terá real significado e utilidade se as escolas e os professores estiverem verdadeiramente engajados em analisar e avaliar o trabalho que fazem e, portanto, precisam estar conscientes de todas as etapas e procedimentos envolvidos no processo (RODRIGUES, 2012, p. 765).

Portanto, considera-se imprescindível que os participantes da avaliação de desempenho estejam cientes da finalidade da avaliação, dos padrões de desempenho que se espera deles e tenham acesso aos seus resultados para que o efeito de melhoria a ela associado tenha efetividade.

De acordo com Ferreira (2012), a gestão do desempenho, quando bem realizada, sinaliza o quanto as práticas de gestão de pessoas têm sido adequadas, além de proporcionar aos gestores informações sobre a *performance* que vem sendo mantida pelos funcionários. Ressalta ainda que os resultados alcançados possibilitam o desenvolvimento de ações que contribuem para o aprimoramento dos profissionais e para o aperfeiçoamento do modelo de gestão adotado.

Weiss aborda a importância do planejamento, monitoramento e avaliação dos programas, sendo necessário ter conhecimento do mesmo, assim como os objetivos que se pretende alcançar com sua implementação, com metas claras e objetivas. A autora enfatiza que

...a avaliação permite compreender de que modo o programa funcionou em sua implementação de modo a atingir os seus objetivos, e como as diversas etapas e seu mecanismo conduzem aos resultados atingidos pelo programa (WEISS, 1998, p.5).

Nessa perspectiva, a CREDE 4 buscou na avaliação docente um dispositivo para gerar uma reflexão sobre a ação pedagógica cotidiana do professor de forma que viesse fomentar um debate na escola a partir desse instrumento gerencial da qualidade de ensino e desempenho dos alunos. Sobre o possível impacto desse instrumento gerencial, finalizo a apresentação da seção com a opinião do pesquisador português Domingo Fernandes:

A avaliação dos professores pode ser uma mera rotina burocrática e administrativa, consumidora de tempo, de esforço e de dinheiro e com pouca, ou mesmo nenhuma, utilidade para influenciar positivamente o desempenho, a competência e a eficácia dos professores e o que acontece nas escolas. Mas também pode ser, pelo contrário, um poderoso processo ao serviço de melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, gerando ambientes propícios à inovação, ao desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, à melhoria da aprendizagem dos alunos (FERNANDES apud RODRIGUES, 2008, p. 767).

Assim, a pesquisa pretende investigar se a avaliação implementada na CREDE 4 está sendo um mero instrumento de gestão burocrática, ou está a serviço da gestão e dos professores enquanto um processo que está influenciando boas práticas e se está permitindo que os atores-chaves desse processo identifiquem seus pontos fortes e suas deficiências melhorando, assim, o desenvolvimento profissional.

2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa

O presente estudo faz uma pesquisa qualitativa, tendo as pesquisas, documental e de campo, como procedimentos de coleta de dados. No que tange à pesquisa documental, por conter informações pertinentes para a pesquisa, foram utilizados leis, decretos, portarias, além de materiais contidos no site da SEDUC, Planos de Ação dos gestores, Projetos Político Pedagógico (PPP) das escolas, com o objetivo de coletar dados relacionados ao planejamento estratégico da Secretaria, que levaram à implantação da avaliação em atendimento à melhoria da aprendizagem dos alunos, bem como se a avaliação implementada faz parte do cotidiano escolar.

Com o intuito de verificar a opinião dos principais atores da avaliação docente, foi planejada uma pesquisa de campo que foi realizada em 10, do total de 15 escolas estaduais que estão sob a jurisdição da CREDE 4 devido ao fato da pesquisadora ter acesso a elas, o que facilitou a aplicação dos questionários e entrevista com os atores participantes do caso de gestão.

Para delimitar o universo dos atores participantes, estabeleceu-se que todos os diretores e coordenadores escolares participariam da pesquisa, uma vez que a regional apresenta reduzido quantitativo de escolas. Além disso, definiu-se que somente os professores efetivos teriam acesso aos questionários, pois os professores temporários poderiam mascarar a realidade e não terem traduzido fielmente suas opiniões por receio de algum tipo de represália ou não renovação dos seus contratos. Por questões de logística e maior concentração de escolas, e consequentemente de docentes, restringiu-se a pesquisa ao universo de professores efetivos das escolas estaduais localizadas nos municípios de grande porte da CREDE, Camocim e Granja, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição de professores efetivos nas escolas estaduais – Ano 2016

Município	Escola	Quantitativo Professores Efetivos
BARROQUINHA	EEM Jaime Laurindo da Silva	8
CAMOCIM	Colégio Estadual Professor Ivan Pereira de Carvalho	11
	EEEP Monsenhor Expedito da Silveira de Sousa	2
	CEJA João da Silva Ramos	7
	EEM Monsenhor José Augusto da Silva	7
	EEM Francisco de Assis Fontenele	1
	Liceu de Camocim Deputado Murilo Aguiar	6

Subtotal de Professores lotados nas escolas estaduais de Camocim		34
CHAVAL	EEM Monsenhor José Carneiro da Cunha	12
GRANJA	Colégio Estadual São José	11
	EEFM Coronel Luiz Felipe	6
	EEEP Guilherme Teles Gouveia	4
	EEEP Professor Emmanuel Oliveira de Arruda Coelho	2
	CEJA Guilherme Gouveia	5
Subtotal de Professores lotados nas escolas estaduais de Granja		28
MARTINÓPOLE	EEM Murilo Braga	9
URUOCA	EEM Olímpio Sampaio da Silva	7
TOTAL DE PROFESSORES EFETIVOS DA CREDE 4		95
TOTAL DE PROFESSORES EFETIVOS DE CAMOCIM E GRANJA		62

Fonte: Elaboração própria a partir de informações da CREDE 4.

Os eixos de análise que nortearam a investigação, a saber: o tipo de avaliação proposta pela CREDE 4; a metodologia utilizada para compor essa avaliação; a coleta de dados que ocorre por meio das avaliações aplicadas aos gestores, aos professores e aos alunos; a apropriação dos resultados pelos professores; e o *feedback* dos gestores aos seus professores, tiveram como objetivo identificar elementos acerca da etapa de planejamento e implementação da avaliação docente, além de identificar elementos acerca dos resultados da avaliação de desempenho dos professores.

No mês de março de 2016, a pesquisadora solicitou ao coordenador da CREDE 4 um momento com os diretores para apresentar o projeto de pesquisa, com o objetivo de solicitar o apoio e adesão em responderem aos questionários e socializarem as informações com os professores que seriam convidados a colaborar com o estudo de caso. Aos nove dias do mês março, a pesquisadora teve participação em uma reunião de diretores explanando acerca da pesquisa, o qual foi aceito por todos os diretores.

Os meses de abril e maio foram dedicados aos últimos ajustes nos instrumentais aplicados aos diretores, coordenadores e professores, além do roteiro de entrevista dos técnicos da CREDE. Ressalta-se que os questionários e o roteiro da entrevista foram elaborados com base nos eixos de análise informados anteriormente.

A aplicação dos instrumentos ocorreu nos meses de junho, julho e agosto de 2016. Durante esse período foram realizadas entrevistas com a equipe que idealizou e materializou a proposta da avaliação docente: o articulador de gestão e orientadora da CEDEA da CREDE 4. As entrevistas foram realizadas em dias previamente agendados e, em separado, na própria regional. Seguindo o roteiro que

se encontra no Apêndice C, as entrevistas foram transcritas para utilização no capítulo em curso. Também foram aplicados questionários aos 15 núcleos gestores, uma vez que eles respondem juntos o questionário da avaliação docente e, ao grupo de professores, foram aplicados questionários com os 62 professores efetivos das escolas localizadas nos municípios de Camocim e Granja, por concentrarem o maior quantitativo de servidores, (ver Quadro 3, p. 50).

Conforme informado anteriormente, por questões de logística e maior concentração de docentes, restringiu-se a pesquisa ao universo de professores efetivos das escolas estaduais localizadas nos municípios de grande porte da CREDE, Camocim e Granja, não havendo necessidade de sorteio para selecionar o grupo.

A amostra equivale a 62,90% do total de professores efetivos que responderam ao questionário da avaliação docente no período de referência do ano inicial da pesquisa – 2014.

O núcleo gestor das escolas conta, atualmente, com 15 diretores e 37 coordenadores escolares que participaram, no mínimo, de uma avaliação de desempenho. Após a elaboração dos questionários, a pesquisadora encaminhou-os ao coordenador da CREDE para que fosse compartilhado com os gestores. O articulador de gestão disponibilizou o questionário do *google drive* e, após um período de 60 dias, iniciou-se a análise, já que durante o período de disponibilização dos questionários, o estado do Ceará enfrentou uma greve de professores e, após o período de férias, a pesquisadora visitou todas as escolas para conversar com o público alvo da pesquisa e informar o objetivo da pesquisa como forma de sensibilizá-los para acessar o questionário e respondê-lo. Devido o Ceará estar atravessando um período de greve nos meses de maio e junho, a pesquisa de campo foi prejudicada, uma vez que os docentes estavam absorvidos com a pauta reivindicatória e, com o fim da greve, a preocupação estava na elaboração do calendário de reposição dos dias letivos.

Considera-se que as entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários são técnicas fundamentais para mapear as informações que permeiam a percepção dos gestores e professores acerca das contribuições da avaliação docente no cotidiano escolar, e, assim, colaborando com dados mais consistentes para analisar e compreender sua funcionalidade. Esperava-se, portanto, que a utilização das técnicas e instrumentais descritos e disponibilizados no apêndice

desse trabalho, trouxesse maior consistência à análise e interpretação dos dados para fortalecer e fundamentar as hipóteses e argumentos propostos na pesquisa.

Ressalta-se que os dados foram compilados através do relatório gerado por meio eletrônico localizado no Google Drive e somadas a essas informações, farão parte da análise, dados observados nas entrevistas estruturadas com os técnicos da CREDE.

Nos questionários aplicados com o núcleo gestor das escolas selecionadas (Apêndice A) continham perguntas que objetivavam conhecer além do perfil dos gestores, a percepção desses sobre a avaliação docente e assim obter um panorama e averiguar a utilização da mesma para a gestão de sala de aula e procedimento gerencial, de formação e *feedback* aos professores.

Na pesquisa com os professores efetivos (Apêndice B), utilizou-se o questionário no mesmo molde daqueles que foram aplicados aos gestores. Propositamente as perguntas foram repetidas para que se pudesse averiguar a visão dos dois grupos às mesmas afirmações apuradas nos dois questionários.

Mesmo com os fatores que não estavam previstos como a greve de professores, foi possível concluir essa etapa com um percentual de respondentes suficientes para constituir as análises necessárias e relevantes que fundamentam esse trabalho.

Na seção a seguir serão descritos os instrumentais utilizados atualmente na avaliação de desempenho docente na regional para maior entendimento do procedimento realizado e análises que serão descritas após análise do material coletado na pesquisa de campo.

2.3 Análise dos instrumentais utilizados na avaliação de desempenho docente da CREDE 4

Rodrigues (2012) discute a necessidade do uso de padrões para a avaliação docente, bem como as estratégias de avaliação. Devido ao fraco desempenho dos alunos nas avaliações, aliado à divulgação de estudos comparativos internacionais acerca de políticas que promovem o sucesso escolar, a sociedade civil vem pressionando o sistema educacional por uma educação de qualidade. A consequência dessa ação está resultando na busca e implementação de políticas públicas voltadas para delinear o perfil de um bom professor.

Com a intenção de melhorar o desempenho dos professores e melhorar a prática docente, os instrumentais utilizados na avaliação docente da CREDE 4 basearam-se na suposição de características do que seria o perfil de um bom professor e qual a melhor forma de mensurar boas práticas docentes.

Conforme citado anteriormente, os instrumentais utilizados na avaliação docente foram elaborados utilizando itens constantes na avaliação (Anexo H) aplicada nos três anos do estágio probatório dos professores concursados (idoneidade moral, profissional, social e ética – 6 itens; qualidade, produtividade e desenvolvimento do ensino e da aprendizagem – 8 itens; participação na escola e relação com a comunidade escolar – 4 itens). A esses itens, a equipe da CREDE foi acrescentando critérios que consideravam essenciais ao trabalho do professor.

Em cada critério avaliado consta uma série de itens que são respondidos através de conceitos pelo núcleo gestor, pela representatividade de alunos e pelo próprio professor avaliado. Apesar dos professores e gestores não considerarem os 33 itens que compõem a avaliação docente desnecessários e considerarem relevantes para proporcionar uma autorreflexão do trabalho dos professores, ao comparar a avaliação de desempenho com a avaliação do estágio probatório, composta por 18 itens, verifica-se que a avaliação docente possui maior riqueza de detalhamento de cada dimensão, entretanto, torna-se mais cansativa e complexa para a tabulação das respostas.

Ressalta-se que o instrumental de avaliação do Núcleo Gestor (Anexo B) e a autoavaliação do professor (Anexo C) são compostos dos mesmos critérios e itens: participação, produção, ocorrências funcionais e conclusão. O instrumental de avaliação dos alunos (Anexo D) é diferente e sua composição consta de cinco partes, sendo elas: gestão de sala de aula, ética profissional, relacionamento com os alunos, avaliação da aprendizagem, totalizando 27 itens e a conclusão.

A avaliação do professor realizada pelo núcleo gestor é orientada a ser respondida coletivamente em momento específico para essa finalidade e, após consenso entre os membros da equipe gestora, somente uma alternativa será a resposta. Nas edições anteriores, a autoavaliação do professor era enviada ao diretor para que fosse entregue ao professor agendando a data de devolução. Atualmente, a CREDE envia um link por meio eletrônico ao e-mail do professor e da escola para que o docente acesse e responda. Inicialmente eram utilizadas notas de 0 a 10 para avaliar cada item e o professor tinha em seu relatório, uma média da

avaliação dos alunos e gestores. Atualmente, as avaliações ocorrem via internet e são utilizados conceitos para as características/itens avaliados (nunca, raramente, quase sempre, sempre).

Ressalta-se que o momento de avaliação dos alunos é realizado no laboratório de informática da escola após o sorteio dos alunos que participarão da avaliação e o grupo de alunos de cada sala é acompanhado pelo professor responsável pelo ambiente supervisionado pela superintendente da escola. Nas extensões de matrícula localizadas nos distritos, após o sorteio dos alunos, a avaliação é preenchida manualmente devido à dificuldade no acesso à internet.

Na primeira parte do questionário preenchido pelos gestores e pelos professores, é avaliada a frequência que o docente participa ativa e espontaneamente de todas as atividades da escola.

A produção do professor é avaliada diante do resultado do trabalho e de acordo com a natureza e as condições de trabalho, considerando tempo e qualidade e está subdividida em oito características: responsabilidade; planejamento; iniciativa; criatividade; gestão de sala de aula; relacionamento do trabalho; aperfeiçoamento profissional e ética profissional.

Na característica responsabilidade é avaliada a capacidade do professor de assumir compromisso com os trabalhos a ele confiados, se o docente cumpre os prazos determinados com eficiência e criatividade. Avalia a organização e atualização dos registros dos diários de classe, além da entrega bimestralmente do registro do desempenho dos alunos no prazo definido pela secretaria da escola.

No que se refere ao planejamento, avalia a capacidade do professor de elaborar e implementar planos, projetos e programas com vistas a atingir resultados satisfatórios. Os itens avaliados nesse critério refletem sobre a participação do professor nos momentos de planejamento na escola, se utiliza esse espaço para os objetivos a que se destina (registros, estudo e formação), a aplicabilidade em sala de aula e quanto a sua participação na análise dos indicadores e proposição de alternativas para melhorar o desempenho dos alunos.

Quanto à iniciativa, o docente é avaliado de sua capacidade na antecipação na resolução de problemas ou na realização de tarefas.

O quesito da criatividade avalia se o docente apresenta ideias e alternativas de técnicas e métodos para dinamizar os trabalhos.

A gestão de sala de aula é composta de 16 itens que abordam sobre o conhecimento teórico e prático do professor, aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente.

A capacidade do docente se relacionar em maior ou menor grau com seus pares, superiores, alunos e comunidade em geral é avaliado em um só item do critério relacionamento no trabalho.

O penúltimo critério referente à produção diz respeito ao aperfeiçoamento profissional. Nesse critério é avaliado se o profissional demonstra desejo pelo crescimento profissional, sua participação em cursos de formação continuada e a aplicação desses conhecimentos para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Em seguida é avaliada a capacidade do professor demonstrar respeito e ética na relação diária com toda a comunidade escolar e sua descrição quanto aos assuntos confidenciais.

A terceira parte da avaliação diz respeito às ocorrências funcionais e é dividida em três critérios. O grau de assiduidade e a pontualidade do professor são avaliados, bem como a temporalidade das sanções sofridas no decorrer do ano avaliado.

Na conclusão da avaliação na visão do núcleo gestor é feita uma pergunta considerando a atuação do professor. A resposta é fechada e será marcada uma só resposta que deve ser justificada qualquer que seja a resposta: Plenamente Satisfatória; satisfatória com restrições; Não Satisfatória. No caso de professores temporários, o núcleo gestor é incitado a responder uma das alternativas: se são favoráveis à permanência do professor na escola no ano seguinte. As alternativas de respostas a essa pergunta são: “sim”; “sim”, mas com restrições e Não. Ao marcar uma delas, faz-se necessário também justificar a resposta.

Na conclusão da autoavaliação do professor, o espaço é destinado à apresentação de informações que o docente julgar ser relevante ao seu desenvolvimento profissional. Caso não seja utilizado, a orientação é de desconsiderar o espaço.

Ressalta-se a diferença do questionário da avaliação docente na visão dos alunos (Anexo D), dividido em cinco categorias: gestão de sala de aula composto de 8 itens onde os alunos avaliam o conhecimento teórico e prático do professor, aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente. A categoria ética profissional é composta de 7 itens em que os alunos indicam a capacidade do

professor em demonstrar discrição no exercício da atividade funcional, habilidade na interação e polidez no trato com todos da comunidade escolar. A categoria referente ao relacionamento com os alunos é composta de 6 itens em que os alunos avaliam a capacidade de relacionamento do professor com os alunos em sala de aula, desde o bom diálogo, paciência de explicar os conteúdos, preocupação e estímulo à aprendizagem até a resolução de conflitos. Na última categoria, referente à avaliação da aprendizagem, os alunos avaliam a capacidade do professor em verificar a aprendizagem discente em 6 itens. Na conclusão da avaliação dos alunos é feita a seguinte pergunta: “A partir de uma análise criteriosa, se vocês pudessem decidir sobre a contratação/permanência deste (a) professor (a), gostariam que ele (a) continuasse ensinando nesta escola no próximo ano? ” Os alunos devem responder sim ou não e justificar.

O objetivo dos instrumentais apresentados é de proporcionar a reflexão dos atores envolvidos, detectar possíveis entraves que possam estar atrapalhando desde as relações interpessoais no interior da escola, como também o avanço da qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem no âmbito da regional. Após identificar os pontos a serem melhor trabalhados pelos gestores, esses deveriam planejar formação continuada, executando-as durante os momentos dos coletivos de estudo por área na escola.

Após análise dos instrumentais utilizados com o núcleo gestor e professores e da avaliação proposta pela SEDUC, percebe-se que os questionários elaborados pelos técnicos da CREDE contém uma quantidade exagerada de critérios que podem estar diluídos em outros contidos na própria avaliação, tendo como exemplo a avaliação da produção, iniciativa e criatividade, temas até considerados como subjetivos que podem ser vistos por diferentes óticas dos diferentes avaliadores.

No que se refere ao questionário da avaliação docente – visão do aluno, percebe-se no critério ética profissional que o item 7 exige que os alunos conheçam o comportamento do professor com todos da escola, portanto deve ser revisto.

De acordo com Ferreira (2012), a adoção de indicadores direcionados apenas para a verificação da adequação do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos pode ser considerada uma das deficiências encontradas em muitos sistemas de avaliação de desempenho. Segundo o autor,

(...) fatores como pontualidade e assiduidade, por exemplo, indicam apenas o quanto o avaliado demonstrou ser disciplinado, mas pouco acrescentam à verificação do desempenho efetivamente alcançado (FERREIRA, 2012, p.27).

Diante da observação, a terceira parte da avaliação realizada pelo núcleo gestor, auto avaliação e itens constantes da ética profissional do instrumental de avaliação dos alunos devem também serem revistos diante da contribuição ou não na melhoria da prática do professor.

Retomando o objetivo da avaliação, destaca-se a intenção desse instrumento estar voltada para a qualidade escolar, motivação do docente, além de servir para diagnosticar aspectos que permitam o professor melhorar as estratégias para o seu desenvolvimento profissional e refletir sobre a sua prática de forma construtiva.

Diante desse objetivo, é imprescindível a participação dos professores na análise dos itens que compõem os instrumentais da avaliação de desempenho docente, haja vista que o relatório produzido com as respostas deverá subsidiar o professor na construção de um plano de ação que será o documento norteador do avaliado para combater os problemas identificados.

Diante do panorama apresentado, na seção que segue, constará uma análise do processo de implantação da avaliação docente e serão apresentados os resultados coletados na entrevista e pesquisa de campo para a inserção das considerações acerca do quadro obtido.

2.4 Perfil dos sujeitos participantes da pesquisa de campo e sua percepção do processo

Com o intuito de coletar maiores informações e apresentar evidências da avaliação docente, nessa seção serão utilizadas referências coletadas nas entrevistas realizadas com os dois técnicos da CREDE que trabalham no núcleo pedagógico. Ressalta-se que os técnicos entrevistados estão a mais de 15 anos desenvolvendo suas atividades no núcleo pedagógico da CREDE e tem uma ampla visão de todas as escolas e gestores.

Além das entrevistas, as informações da pesquisa através de questionários por meio eletrônico direcionada ao público alvo selecionado de gestores e professores efetivos estão integrados no relato do processo de implementação da avaliação docente.

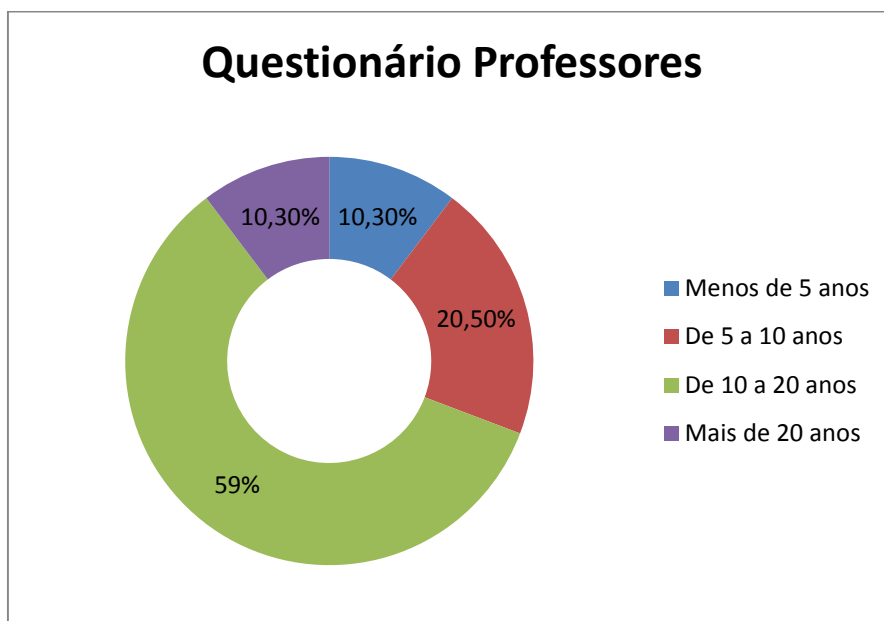
O segmento do núcleo gestor na regional é composto atualmente de 15 diretores e 37 coordenadores, totalizando 52 gestores. Entretanto, dos questionários encaminhados a esse grupo, obteve-se como taxa de devolução, 71,15%, referente a 37 respondentes. O questionário dos gestores foi composto de 12 perguntas, sendo as três perguntas iniciais específicas para identificar a área de formação, tempo de experiência no magistério e tempo de experiência na gestão escolar. Dos 37 gestores, apenas 2 são pedagogos, os demais são professores habilitados nas diversas disciplinas, entretanto 100% possuem especialização em gestão escolar, demonstrando inicialmente um fator positivo, pois para o exercício da função de gestor escolar, o profissional deve ter conhecimentos específicos de gerenciamento, além da habilidade da liderança.

Outro aspecto positivo detectado foi o tempo de experiência no magistério onde nenhum gestor apresenta menos de 5 anos de docência, 62,2% possuem experiência em sala de aula, de 11 a 20 anos e, 37,8% dos respondentes ficaram divididos entre o intervalo de 5 a 10 anos e em mais de 20 anos de gestão de sala. Portanto, a vivência no chão da sala de aula permite o uso racional de estratégias e ações para a realização de tarefas e processos gerenciais com mais propriedade.

Quanto ao tempo exercido na gestão escolar, 40,5% possui menos de 5 anos de experiência, 54,1% encontram-se no intervalo de 5 a 10 anos e 5,4% estão situados no intervalo de 11 a 20 anos exercendo a função de planejar, organizar, coordenar e controlar todas as atividades desenvolvidas na escola.

Na busca de aprofundar a análise sobre a avaliação de desempenho docente, os professores foram solicitados a opinarem sobre as contribuições dessa avaliação para melhorar a prática dos professores através de um questionário com 7 perguntas, sendo as duas iniciais de identificação dos docentes. O universo de docentes respondentes da pesquisa totalizou 66,10% e estes, com maioria expressiva de lotação nas áreas de linguagens e ciências da natureza e matemática. No que se refere ao tempo de experiência no magistério, o panorama que se apresenta está expresso no gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo de experiência dos professores pesquisados – agosto 2016



Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo realizada em agosto 2016.

Com esse panorama, pretende-se a seguir fazer uma análise utilizando os dados coletados descrevendo o processo de implementação da avaliação docente vivido pelos atores participantes da avaliação, desde a ideia inicial até a execução no último ano em que a pesquisadora esteve à frente da coordenação da CREDE em estudo.

2.4.1 Planejamento e implementação da avaliação docente

De acordo com o relato dos técnicos da CREDE que participaram da formatação de todo o processo, desde a implantação da avaliação docente na regional, percebe-se que o processo iniciou a partir da constatação do baixo desempenho dos alunos na avaliação do SPAECE e considerando as observações da equipe pedagógica das escolas.

Segundo os entrevistados, no processo de escuta dos coordenadores pedagógicos era recorrente a sinalização da fragilidade da gestão da sala de aula. Surge então a iniciativa de realizar uma avaliação com os professores com o objetivo de acompanhar o desempenho docente, através da coleta de informações, da participação e opinião dos gestores e da própria autoavaliação dos docentes. O propósito era possibilitar ao professor, aos diretores e coordenadores pedagógicos

observarem em que aspectos e que elementos pedagógicos estavam bem e aqueles que precisavam ser melhorados, contribuindo para a melhoria da prática docente e, conseqüentemente, com a aprendizagem dos alunos.

A partir da ideia de avaliar o professor, o passo seguinte foi de criar um instrumental e definir os itens do questionário a ser respondido. O norte para esse trabalho foi a avaliação de desempenho dos professores implantada pela SEDUC apenas para os professores que estão no estágio probatório e obrigatória para efetivação do professor como servidor público estadual.

Conforme informado na seção anterior, o questionário elaborado foi dividido em quatro partes: participação, produção, ocorrências funcionais e conclusão. As características avaliadas contemplam aspectos relacionados à responsabilidade, planejamento, iniciativa, criatividade, gestão de sala de aula, relacionamento no trabalho, aperfeiçoamento profissional, ética profissional, assiduidade, pontualidade e penalidades.

Após a elaboração do instrumental para o núcleo gestor avaliar o professor, a equipe pedagógica da CREDE definiu que seria interessante ter a visão dos alunos, bem como a autoavaliação do professor para que se pudesse fazer um comparativo dos questionários e gerasse um relatório que seria devolvido ao diretor e ao docente. A intenção era que esse processo fosse gerar na equipe pedagógica um olhar mais atento na prática do professor e fomentar também um processo de formação na escola partindo da análise das fragilidades do professor. Ao professor, seria oportunizado um momento de reflexão das suas práxis pedagógicas.

No passo seguinte após a preparação dos instrumentais, a equipe elaborou uma Portaria (ver Anexo A) para instituir e normatizar a avaliação de desempenho para os professores lotados nas escolas da regional. A Portaria 019/2008 define o público alvo da avaliação: professores efetivos e temporários lotados em sala de aula e demais ambientes pedagógicos da escola. Define também a representatividade dos alunos, o procedimento de seleção desses alunos e garante o sigilo dos participantes. A Portaria define ainda o período em que anualmente a avaliação ocorre e orienta a divulgação do resultado que serve de subsídio no processo de lotação do ano seguinte.

Os passos iniciais da implantação da avaliação docente foram planejados e preparados no período de três meses culminando com uma reunião de diretores para apresentação da proposta de avaliação, que foi bem aceita por todos. As

dúvidas que surgiram foram somente do procedimento de aplicação na escola e não houve nenhum acréscimo nos itens dos questionários.

Nas primeiras aplicações, após a sensibilização com os gestores, os técnicos da Crede compareciam às escolas, realizavam sorteio dos alunos nas salas e aplicavam os questionários impressos. Esses questionários eram encaminhados à regional para digitação das respostas. Inicialmente eram utilizadas notas de 0 a 10 para avaliar cada item e o professor tinha em seu relatório, uma média da avaliação dos alunos e gestores. Atualmente as avaliações ocorrem via internet (exceto nos distritos) e são utilizados conceitos para as características/itens avaliados.

De acordo com a Portaria, o resultado gerado através de um só relatório (Anexo E) com a resposta dos três segmentos participantes é devolvido ao diretor e a cada professor para que seja utilizado como norte para a melhoria da prática docente.

2.4.2 Aplicação da avaliação docente nas escolas estaduais da CREDE 4

Do ponto de vista dos professores, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho favorece a reflexão docente. A pergunta 7 do questionário aplicado pretendia identificar a efetividade da avaliação de desempenho dos professores e, como resposta afirmativa a essa hipótese, percebe-se que o item de maior concordância foi assinalado por 33 professores de que a avaliação contribui com a reflexão do professor da sua prática pedagógica em sala de aula. Como poderia ser assinalada mais de uma resposta, registra-se expressividade também na afirmação que a avaliação colabora na busca de estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos, onde 21 professores registraram a afirmativa.

Tabela 3 – Efetividade da avaliação de desempenho – Pergunta 7

Em relação à Avaliação Docente implantada, você destaca: (Mais de uma opção pode ser assinalada)

Opções	Resposta dos professores	%
a) A avaliação contribui com a reflexão das práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores	14	35,9
b) A avaliação contribui com a reflexão do professor da sua prática pedagógica em sala de aula	33	84,6
c) A avaliação colabora na busca de estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos	21	53,8
d) A avaliação monitora o trabalho dos gestores e professores	9	23,1
e) A avaliação é apenas uma formalidade	3	7,7

f) Os professores têm rejeição em responder a autoavaliação	2	5,1
g) Os alunos fazem a avaliação irresponsavelmente	13	33,1

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado para 39 professores em agosto de 2016.

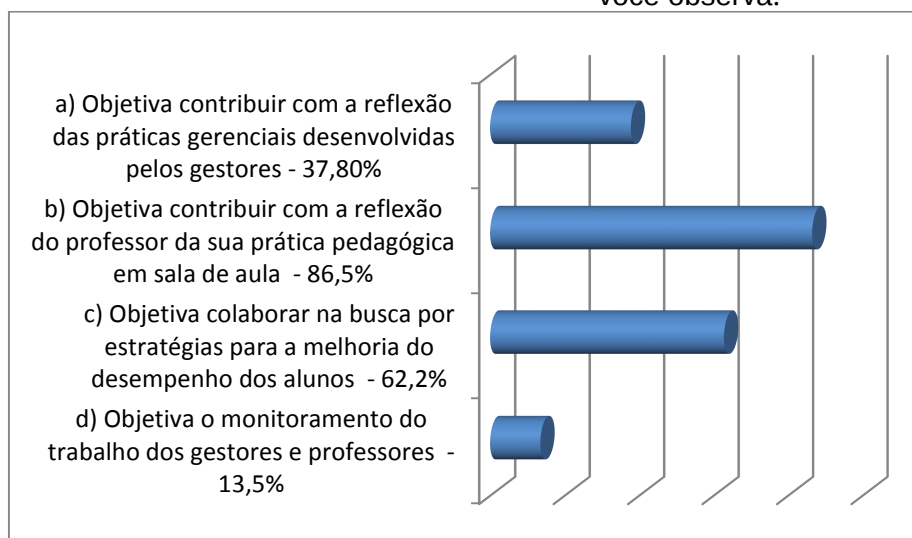
Esse resultado é um indício favorável a ideia inicial da equipe em propor a avaliação devido a constatação dos baixos indicadores apontados na avaliação do SPAECE e investir em estratégias que viessem impactar diretamente em um dos fatores que influenciam esse resultado que é a prática do professor.

Uma das respostas que nos chama a atenção nos itens assinalados refere-se às distorções de entendimento do objetivo da avaliação na marcação dos itens “d”, “e” e “g”. Essas respostas sinalizam uma resistência ao uso da avaliação de desempenho devido ao fato de conceberem a avaliação mais como um instrumento de controle ou punição do que desenvolvimento profissional, reforçando assim a necessidade de ampliar a discussão do objetivo da avaliação docente com a categoria de professores.

A pesquisa realizada com os gestores demonstrou o reconhecimento da efetividade da avaliação, fato esse demonstrado no Gráfico 2, onde 86,5% dos gestores assinalam o item “b”, demonstrando que a avaliação promove a reflexão da práxis pedagógica. Acredita-se que ao desenvolver o autoconhecimento, a avaliação de desempenho pode contribuir para uma maior motivação à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional do professor.

Gráfico 2 – Objetivo da avaliação docente – Pergunta 9

Pergunta: Em relação à Avaliação Docente implantada, marque uma ou quantas opções que você observa:



Fonte: questionário aplicado com 37 gestores em agosto de 2016.

Complementando o objetivo da avaliação, 62,2% dos gestores respondentes assinalam também o item “c”, sinalizando que a intenção de melhorar a prática do professor é requisito fundamental para se chegar a melhores resultados dos alunos.

Com o objetivo de identificar elementos acerca do planejamento da avaliação, se os itens que compreendem a avaliação docente são suficientes para avaliar o professor, 35 professores e 33 gestores concordaram na manutenção de todos os itens, apenas 3 citações de exclusão dos itens de produção, pontualidade, gestão de sala de aula e criatividade. Essas informações foram coletadas nas questões 5 e 6 dos questionários aplicados aos professores e gestores respectivamente. Dada a expressividade dessa afirmação, pode-se afirmar que os itens são relevantes para os dois segmentos.

Quando solicitados para sugerir itens que deveriam ser acrescentados, foram citados: compromisso e reconhecimento, avaliação psicológica, satisfação com o fazer docente, postura profissional, fazer coletivo, produtividade/resultados, professor leitor, acompanhamento de resultado no trabalho, empatia e relacionamento com os alunos. Entretanto, retomando o instrumental da avaliação aplicada, o item 8 do tópico 2.5 referente a gestão de sala de aula, já aborda a docência como uma atividade gratificante para a realização profissional do professor. A postura profissional já está contemplada também no tópico 2.5, item 5; tópico 2.6 relacionamentos no trabalho, além do 3.2 referente a pontualidade. Com exceção do item “professor leitor”, as demais sugestões encontram-se diluídas nos critérios constantes na avaliação apresentada.

As respostas dos professores e gestores às perguntas 3 e 4 de seus questionários, respectivamente, sugerem que a decisão de implantar a avaliação de professores foi acertada e tem credibilidade dos participantes. Conforme a Tabela 3, percebe-se o reconhecimento de professores e gestores que consideram que a importância da avaliação docente na melhoria da prática do professor.

Tabela 4 – Importância da avaliação docente na melhoria da prática do professor –
Pergunta 3 do questionário do professor e pergunta 4 do questionário do núcleo gestor

Afirmção: Considerando a importância da avaliação para a melhoria dos serviços públicos oferecidos pelas escolas estaduais, pode-se afirmar que a avaliação docente é importante para melhorar a prática do professor.		
Itens	Respostas dos professores	Respostas dos gestores
Concordo	74,4%	83,8%

Mais concordo do que discordo	20,5%	16,2%
Sou indiferente	2,6%	0%
Mais discordo do que concordo	2,6%	0%
Discordo	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado para 39 professores e 37 gestores em agosto de 2016.

Portanto, ficou evidenciado nos dois segmentos, professores e gestores, que a proposta inicial de contribuir para a melhoria da prática docente foi compreendida e bem aceita. Essa evidência demonstra que os participantes superaram um dos principais desafios na implementação de um sistema de avaliação docente para monitorar a qualidade de ensino nas salas de aula de acordo com Rodrigues (2012). A autora afirma que muitas das vezes os professores associam esse processo a uma lógica de avaliação relacionada à classificação, seriação e seleção, daí se colocam numa posição defensiva. Entretanto, segundo a pesquisa conduzida, os professores e gestores da regional entendem a avaliação implementada como um processo formativo que visa à melhoria, ao desenvolvimento e às aprendizagens.

Apesar de 74,4% dos professores concordarem com a importância da avaliação para a melhoria dos serviços oferecidos pelas escolas, no que tange a participação dos alunos, 33,3% afirmaram que os alunos fazem a avaliação irresponsavelmente (ver Tabela 3). Essa resposta serve de alerta e sugere baixo poder de aceitação e confiabilidade da maturidade dos jovens para avaliar a didática, metodologia, conhecimento teórico e postura do professor. Acredita-se que, sendo esclarecido aos docentes a condução e orientação dos alunos antes de aplicar a avaliação, os professores poderão entender e aceitar a avaliação dos alunos como um subsídio para o aprimoramento de suas práticas de gestão.

Como diz Rodrigues (2012), se os professores estiverem conscientes de todas as etapas e procedimentos envolvidos no processo, a avaliação terá utilidade. Portanto, para que o efeito de melhoria tenha efetividade, torna-se necessária a participação do educando, agente central do processo de aprendizagem, no processo de avaliação de desempenho docente.

Vale ressaltar que por ocasião das entrevistas, quando indagados acerca de quais resultados a CREDE acreditava ter alcançado com a avaliação, foi ressaltada a credibilidade conquistada ao longo do tempo junto aos professores. De acordo com o articulador de gestão

...alguns professores melhoraram sua prática e outros cobram o relatório da avaliação quando demora a sair (Relato coletado na entrevista concedida pelo técnico da CREDE 4, Camocim, agosto 2016).

Ressalta-se um equívoco por parte da CREDE pensar a credibilidade da avaliação sem perceber essas distorções. Percebe-se nesse relato a insipiência do processo, uma vez que até o período estipulado na portaria que disciplina a devolutiva da avaliação, não está sendo obedecido. Mesmo assim a visão positiva impera e mascara fragilidades da avaliação implementada.

Outro fator agregador relatado é com relação ao desempenho dos alunos no SPAECE, que, segundo o técnico tem melhorado, mas não se pode mensurar até que ponto a avaliação docente contribuiu.

Percebe-se que devido não existir na CREDE uma equipe específica para trabalhar a avaliação, os técnicos ainda não conseguiram adotar nenhuma sistemática de meta-avaliação, ou qualquer outra forma que promova a avaliação de resultados. Existem ideias de criar parâmetros ou padrões/níveis para cada característica ou item avaliado (como os utilizados no SPAECE ou ENEM), que permitiria verificar como estariam os professores de determinada escola, em determinados itens e/ou características avaliadas, mas nada de concreto.

Apesar da avaliação docente não ter possibilitado a participação dos diretores em sua fase inicial, nem contar com pelo menos uma representação de professores no nascedouro da ideia ou até mesmo da elaboração do instrumental, percebe-se na entrevista com os técnicos da CREDE e até pelos questionários aplicados aos professores, a boa aceitabilidade do processo por parte dos atores envolvidos. De acordo com a fala dos entrevistados, a boa condução e esclarecimento do processo nas escolas pela equipe de superintendentes e demais técnicos envolvidos foram fatores favoráveis para dar leveza ao procedimento avaliativo dos alunos.

Contudo, apesar da maioria dos professores (74,4%) concordarem com a importância da avaliação, existem ainda alguns que precisam de maior sensibilização. Em seus estudos, Ferreira (2012) aponta que,

a participação representa uma das mais eficazes estratégias para comprometer os empregados com as metas organizacionais. Além disso, é possível reduzir a resistência aos processos de mudança que constantemente precisam ser implementados (FERREIRA, 2012, p.45).

Portanto, assim como nas empresas, na educação também, especificamente reportando ao processo da avaliação docente, se os professores forem chamados para participarem da elaboração, esse percentual de concordância poderá ser ainda maior.

O relato dos entrevistados sugere que esse processo contribuiu para melhorar a prática pedagógica dos diversos atores educacionais e em consequência, desencadeou melhores resultados dos educandos. Em nível gerencial, a avaliação permitiu aos diretores exercerem a liderança curricular e de apoio aos professores.

Percebe-se que o relato dos técnicos vai ao encontro da opinião dos professores. A pergunta 3 do questionário dos professores afirmava a importância da avaliação docente para a melhoria da prática do professor e, dos 39 respondentes, 29 concordaram com a afirmação e 8 professores mais concordaram do que discordaram, o que nos leva a inferir que a avaliação é bem aceita e deve continuar a fazer parte da rotina anual de ações da regional. Os professores, além de reconhecerem a importância do instrumento, indicam que os resultados da autoavaliação influenciam diretamente em sua prática docente, o que pode ser notado na Tabela 3.

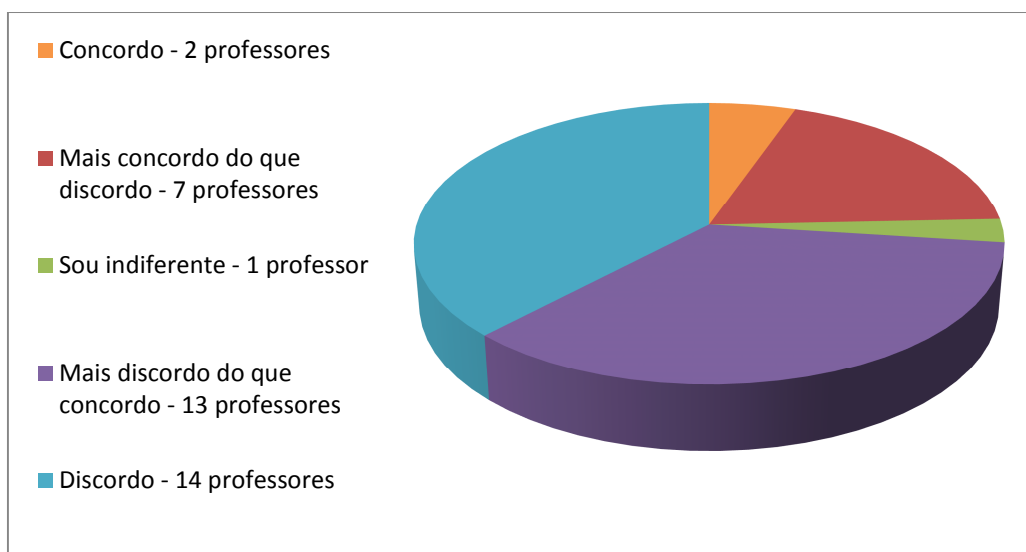
Assim como os professores, os gestores também reconhecem a importância da avaliação. Diretores e coordenadores apontam na Tabela 4 contribuições da avaliação no trabalho do professor, a saber: no aperfeiçoamento profissional, na gestão da sala de aula e planejamento das aulas.

Apesar de quatro gestores terem informado que não percebem interferência no trabalho dos professores devido à avaliação docente, as demais respostas indicam que a avaliação docente, na visão dos gestores, vem colaborando na busca da melhoria do processo de ensino.

Concluindo a análise da aplicação da avaliação docente, procurou-se verificar se havia rejeição dos professores em responder a avaliação, uma vez que esses não haviam participado do processo de elaboração do instrumento. O Gráfico 3 aponta que todas as alternativas de resposta a essa indagação foram pontuadas.

Gráfico 3 – Rejeição dos professores em responder a autoavaliação – Pergunta 10 do questionário do núcleo gestor

Afirmiação: Percebe-se que os professores têm rejeição em responder a autoavaliação



Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado para 37 gestores em agosto de 2016.

Essas respostas devem ser consideradas na revisão da proposta de continuidade da implementação do processo de avaliação, pois se sugere que essa discordância de pensamento se dá pelo fato da ausência de sensibilização do processo e de diálogo dos envolvidos durante o processo.

2.4.3 Identificando elementos acerca do resultado da avaliação docente

A partir do relato dos técnicos da CREDE entrevistados no mês de agosto percebe-se que a meta principal da proposta era avaliar os professores e que os mesmos recebessem um *feedback* para tentar melhorar o trabalho. Ao longo do tempo, de acordo com a orientadora da CEDEA,

...a estratégia foi mudando para assegurar que todos os professores avaliados recebessem *feedback*, mas, infelizmente, não se pode garantir que o *feedback* dos gestores para o professor tenha ocorrido. (Relato coletado na entrevista concedida pela técnica da CREDE 4, Camocim, agosto 2016).

De acordo com os entrevistados, a dificuldade inicial era a falta de pessoal de apoio na aplicação e digitação do resultado, o que hoje foi bastante minimizado com a expansão da internet nas escolas, mas a principal dificuldade e que ainda precisa melhorar é promover o *feedback* dos gestores para os professores. Conforme a fala

da técnica, apesar dos professores receberem o relatório por e-mail, a regional não tem a garantia do cumprimento da orientação que os gestores discutam os aspectos verificados na avaliação com todos os professores.

A pergunta 4 direcionada aos professores, elencava itens em que mais de uma opção poderia ser assinalada para expressar em que ações a avaliação propicia mudanças e o resultado está identificado no quadro 4.

Quadro 4 – Respostas assinaladas na questão 4 – A Avaliação Docente propicia modificações:

Nº de ordem	Opções	Quantitativo absoluto de marcações	% das respostas
1	Na avaliação dos alunos	24	61,5
2	Na exposição dos conteúdos	21	53,8
3	Na gestão de sala de aula	30	76,9
4	Na sua participação nas atividades desenvolvidas pela escola	13	33,3
5	No aperfeiçoamento profissional	31	79,5
6	No seu envolvimento nos coletivos de estudo	11	28,2
7	No planejamento das aulas	25	64,1
8	No preenchimento e atualização dos registros do Diário de Classe	4	10,3
9	No relacionamento com os alunos	24	61,5
10	Não percebo interferência no meu trabalho que seja devido a avaliação docente	3	7,7

Fonte: Elaboração própria a partir de do questionário aplicado para 37 gestores em agosto/2016.

Analisando os itens respondidos, pode-se perceber que a avaliação docente propicia mudanças no fazer dos professores pesquisados, haja visto que os mesmos assinalam com expressividade os itens 5, 3 e 7. Há de se considerar também a preocupação com a avaliação dos alunos e no próprio relacionamento professor – aluno. Outro elemento importante indicativo de mudança de postura do docente a partir da avaliação docente é a preocupação com a exposição dos conteúdos, mais de 50% dos docentes assinalam essa modificação necessária para a melhoria de sua prática.

Em seus estudos, Ferreira (2012) orienta que o método da autoavaliação não deve ser utilizado isoladamente. Ressalta ser importante que a opinião de cada pessoa sobre o próprio desempenho seja checada a partir de outros fatores. Portanto, a decisão da regional em proporcionar a avaliação dos alunos e dos gestores, somada a autoavaliação para gerar um relatório foi assertiva. Deve-se considerar que, além de haver uma tendência natural do indivíduo de valorizar-se com a finalidade mesmo inconsciente de preservar sua autoestima, pode acontecer

o mascaramento de respostas por alguns que tem receio de consequências que possam advir de uma avaliação negativa, fato esses não percebidos na avaliação implementada.

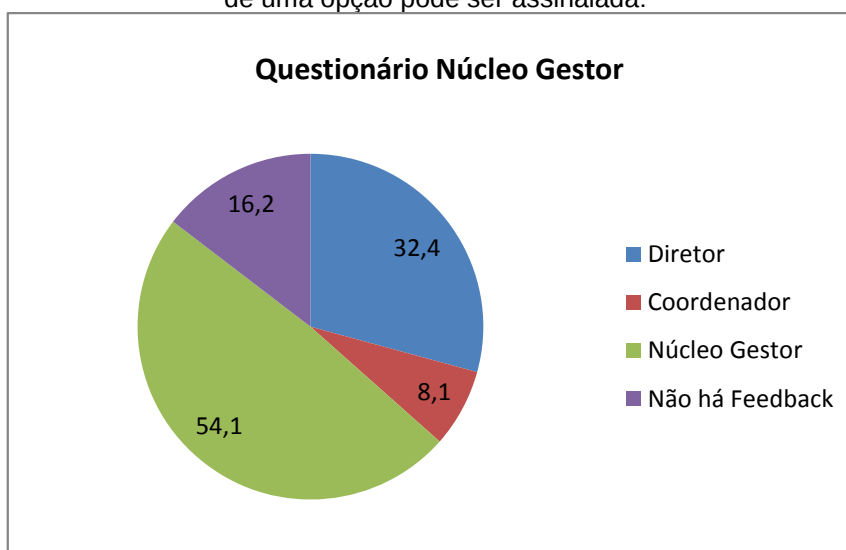
No que se refere aos elementos acerca da utilização da avaliação docente levantados na questão 7 do questionário aplicado aos gestores, apenas seis informaram que não há *feedback*, o relatório é apenas encaminhado para o e-mail do professor. A maior concentração de respostas (23) confirmou que o *feedback* é realizado no início do ano com cada professor individualmente, orientação essa sugerida pela CREDE e três gestores responderam que o *feedback* é realizado somente com os professores que apresentam rejeição por parte dos alunos. O instrumental ainda contemplava um item com outras opções, aonde o respondente citaria outra resposta, entretanto não foi indicada outra forma.

As respostas dos professores ficaram bem divididas pois, 35,9% dos respondentes afirmam que não há *feedback*, apenas o relatório é encaminhado para o e-mail do professor.

O Gráfico 4 indica que a ação do *feedback* é inconsistente e que não há unidade na rede, sugerindo uma fragilidade no processo. A questão 8 do questionário do núcleo gestor pretendia identificar quem tomava a dianteira na realização do *feedback* aos professores no início do ano letivo seguinte.

Gráfico 4 – Responsável pelo *Feedback* com os professores – pergunta 8 do questionário do núcleo gestor

Afirmação: Caso o *feedback* seja realizado na escola, identifique o(s) responsável(is) pela ação. Mais de uma opção pode ser assinalada:



Fonte: Elaboração própria a partir de do questionário aplicado para 37 gestores em agosto/2016.

A afirmativa nos questionários aplicado aos professores que o núcleo gestor realiza o *feedback* no início do ano foi menor, 33,3%, apenas 23% indica que o diretor realiza e 7,7% informa que o coordenador realiza. Portanto, a preocupação inicial acerca da utilização fragilizada do relatório gerado pela avaliação se confirma e aponta a necessidade de alinhamento da regional com a equipe gerencial das escolas.

De acordo com os técnicos da CREDE, poucos gestores trabalham essa devolutiva com todos os professores, mas como também foi detectado ao longo da análise, a CREDE não tem controle sobre a prática do *feedback* dessa avaliação, principalmente depois que o relatório passou a ser enviado diretamente para o e-mail dos professores, pois nos dois primeiros anos de implantação da avaliação, o relatório era entregue aos diretores para que esses entregassem aos maiores interessados pelo resultado. Na realidade, não se tem um instrumento específico para mensurar a utilização desses relatórios pelos diretores, mas a regional tem a suposição de que utilizam o "relatório resumo" para verificar se há algum fato grave citado pelos alunos, que comprometa o exercício da função, para realização de *feedback* imediato.

Considerando que os relatórios apontam qualidades e pontos a melhorar, os entrevistados relatam que professores mais comprometidos aproveitam essa oportunidade para rever sua prática, outros são indiferentes, mas isso são apenas suposições a partir do conhecimento da realidade da região.

Concluindo o capítulo em que buscou-se realizar uma análise do processo de implementação da avaliação docente, pode-se perceber a necessidade de desenvolver ações que possibilitem torná-la mais participativa e com maior utilização por parte dos gestores, além de melhorar o monitoramento da CREDE da utilização do resultado gerado através do relatório condensado e entregue aos diretores e professores participantes.

O Quadro 5 apresenta problemas detectados ao longo da análise que precisam ser alinhados para que a avaliação docente se configure em um processo mais consistente e quem sabe, sirva de modelo para a implantação nas demais regionais do estado.

Quadro 5 – Problemas detectados na Avaliação Docente

PROBLEMAS DETECTADOS	
1.	Ausência da participação dos gestores, professores e alunos na análise e validação dos critérios e itens que compõem os questionários da Avaliação Docente.
2.	Instrumental muito extenso, dificultando a sistematização das informações para gerar o relatório.
3.	Indefinição do fluxo de <i>feedback</i> do relatório na escola.
4.	Ausência de acompanhamento e monitoramento da escola ao plano de ação elaborado pelo professor.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das análises do capítulo 2.

O primeiro problema detectado refere-se a não participação dos principais atores do processo na proposição inicial do processo e elaboração do instrumental de avaliação. De acordo com Rodrigues (2012), a avaliação docente só terá real significado e utilidade se as escolas e os professores estiverem engajados em analisar e avaliar o trabalho que fazem. A autora enfatiza que os professores

[...] precisam estar conscientes de todas as etapas e procedimentos envolvidos no processo, da finalidade da avaliação, dos padrões de desempenho que se espera deles, terem garantia de um julgamento imparcial e terem acesso aos seus resultados, ao que eles representam e a quais efeitos (valorativos, punitivos ou formativos) estão a ele associados (RODRIGUES, 2012, p. 765).

Portanto, concordamos com a autora que nesse processo, a massiva participação de gestores e pelo menos uma representatividade de professores na discussão e avaliação dos instrumentais faz-se necessário, para que seja realizada uma revisão nos questionários, e estes sejam legitimados pelos atores envolvidos nesse processo.

No tocante ao segundo problema, é salutar promover uma discussão com a equipe técnica da CREDE e gestores acerca do perfil de um bom professor como ponto de partida, para depois enxugar os itens e critérios da avaliação docente. Considera-se qualquer que seja a avaliação um processo complexo, portanto, a avaliação docente deve exigir uma simplicidade de procedimentos recorrendo a outros instrumentos, como por exemplo, a avaliação do estágio probatório disponibilizada pela SEDUC, para que se centre exclusivamente no que é importante.

Observa-se que o terceiro problema está relacionado à utilização do relatório gerado a partir da avaliação realizada pelos 3 segmentos: gestores, alunos e professores através da autoavaliação. Surge então a necessidade da regional incrementar o monitoramento das ações realizadas pelos gestores e sistematizar um

fluxo que permita às superintendentes que acompanham a escola, acompanharem as evidências da realização do *feedback* realizado no início do ano individualmente a cada professor.

Já o quarto problema, está relacionado ao plano de ação elaborado pelo professor, tendo como referência o relatório produzido com as três visões: autoavaliação, dos alunos e do núcleo gestor. A escola e a regional não têm conhecimento quais professores elaboram o plano. Acredita-se que esse desconhecimento se deva ao fato da subjetividade da elaboração descrita como complemento do relatório individual entregue ao professor. A sugestão é que, por ocasião das discussões promovidas com os participantes da avaliação, seja discutida e acordada a elaboração do plano para que os coordenadores possam subsidiar e acompanhar o desenvolvimento do documento, tendo em vista ser uma estratégia com maior eficiência na melhoria do desempenho docente.

Concluindo, nesse capítulo, objetivou-se analisar a política de avaliação do desempenho docente e a eficácia dessa ferramenta no uso interno das escolas, na realização de diagnóstico que poderia indicar temáticas de formação aos professores tendo como objetivo preencher algumas lacunas conteudistas ou metodológicas detectadas, de monitoramento da gestão de sala de aula e de fornecimento de subsídios para as intervenções necessárias junto aos professores das escolas estaduais de ensino médio da CREDE 4.

Entende-se que a avaliação docente por si só não é capaz de resolver todos os problemas educacionais existentes e mudança radical nos resultados de aprendizagem, mas auxilia na reflexão da práxis educacional e conseqüentemente, na elaboração de novas ações interventivas.

As análises efetuadas sobre a eficácia da avaliação docente implementada foram embasadas nas entrevistas realizadas com os técnicos da CREDE e na pesquisa de campo realizada com diretores, coordenadores e professores efetivos.

Com a pretensão de, inicialmente, verificar a opinião dos atores envolvidos na avaliação docente implementada, este trabalho pretende propor algumas sugestões entendidas como necessárias, que serão apresentadas no capítulo seguinte, na apresentação do Plano de Ação Educacional (PAE), visando tornar a avaliação docente em uma ferramenta de real utilização com os protagonistas da ação pedagógica na escola.

3 INCREMENTANDO A AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE 4

Nesse capítulo será apresentada uma proposição de algumas etapas da avaliação docente com base na análise realizada no capítulo anterior. Serão explicitados novos caminhos e alternativas para a utilização dessa avaliação, do relatório gerado, do *feedback* a ser realizado e da forma de monitoramento da CREDE.

O plano de ação apresentado será o documento norteador para combater os problemas identificados. Logo, definir lista de tarefas, responsáveis pela execução e prazos, além de monitoramento e acompanhamento das ações, pode fazer com que o plano ganhe vida e efetivamente aconteça.

Segundo Ferreira (2012), quando se trata de fazer gestão de pessoas não devem ser utilizadas fórmulas prontas para serem usadas em qualquer situação. Faz-se necessário que cada organização construa uma metodologia adaptada às suas características e necessidades.

Partindo dessa premissa, consideramos salutar relacionar algumas características que se revelam importantes na proposição de incremento e ajustes da avaliação de desempenho de professores da CREDE 4 de acordo com o Quadro 6. Percebe-se que as características abordadas contemplam os problemas apontados no estudo do caso em questão.

Quadro 6 – Características a serem consideradas na avaliação docente

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS DETECTADOS
1. Definição clara do que se pretende avaliar	Na portaria que institui a avaliação docente não consta os critérios que os professores serão avaliados
2. Sensibilização dos avaliados e avaliadores	Não houve sensibilização dos envolvidos na elaboração e definição dos critérios avaliados
3. Garantia de feedback adequado aos avaliados	O fluxo de <i>feedback</i> não foi definido na portaria, ocasionando formas variadas de devolutiva ao professor
4. Sigilo sobre as informações de terceiros	Não foi registrado nenhum problema
5. Percepção da avaliação como um processo contínuo	Não há continuidade da avaliação após a entrega do relatório
6. Avaliação em via de “mão dupla”	13 professores afirmam que os alunos fazem a avaliação irresponsavelmente indicando, portanto, a necessidade de maior esclarecimento a essa questão
7. Adoção de número adequado de indicadores	Volume excessivo de itens a avaliar no questionário do núcleo gestor (35 itens) e autoavaliação do professor (34 itens)
8. Previsão de diálogo entre avaliadores e avaliados	Não foi detectado diálogo acerca da avaliação entre a CREDE e os professores
9. Manutenção do foco no valor agregado	Por serem muito extensos, no questionário do núcleo gestor e autoavaliação, o foco da contribuição da avaliação não se

apresenta como característica maior

Fonte: Elaboração própria com base em Ferreira (2012).

Sendo as escolas organizações cuja qualidade do ensino passa necessariamente pela qualidade dos seus profissionais, em especial os professores que são os principais protagonistas e, de acordo com Fernandes (2008), Rodrigues (2012, Sousa (2008), Oliveira (2011), entre outros, a avaliação do desempenho docente é uma questão sensível, faz-se necessário que os gestores tenham a preocupação e foco em fazer a gestão de desempenho para melhorar a qualidade do ensino.

Concordando com Ferreira (2012), considera-se que o trabalho de sensibilização é fundamental para que sejam minimizadas as dificuldades na sistematização do momento de fazer a avaliação. Portanto faz-se necessário definir objetivamente o que se pretende com a avaliação de desempenho docente, discutir com os envolvidos os critérios que serão utilizados para rever o documento que normatiza a ação na regional, atendendo as características 1, 2 e 8 do Quadro 6.

Devido ser uma grande oportunidade de favorecer o aperfeiçoamento profissional, deve-se garantir o *feedback* do relatório gerado pós-avaliação para que o professor possa conhecer o grau de satisfação atribuído a seu desempenho, podendo vir a melhorar os pontos frágeis e fortalecer e aprimorar os pontos melhor avaliados,

Conforme resposta dos professores na pesquisa e relato dos técnicos da CREDE, os avaliados não têm garantida a devolutiva da avaliação docente como indicado na característica 3. Urge então inserir na portaria uma orientação específica para esse problema garantindo inclusive o período em que o *feedback* será realizado na escola e quais os responsáveis pela ação.

Observa-se que a característica 4 está sendo atendida, pois na análise dos dados coletados, tanto avaliados quanto avaliadores não registraram insatisfação referente ao sigilo das informações coletadas. Ressalta-se que o sigilo das informações é uma característica positivamente preservada até pelos alunos, evitando constrangimento, comparação do desempenho entre os professores, nem comentários positivos ou negativos feitos sobre os docentes.

No tocante a característica 5, entende-se que o ato de avaliar e dar *feedback* ao avaliado deve ser uma prática inerente ao dia a dia do universo pedagógico. Gerar essa cultura na escola evita o surgimento de muitos conflitos e permite a

resolução de problemas antes que estes se agravem. Por isso, os planos de desenvolvimento dos professores e acompanhamento da coordenação pedagógica nas escolas devem contemplar formação em serviço.

Já a característica 6 chama atenção para clarificar o objetivo da avaliação e da importância da participação dos alunos nesse processo. A percepção dos alunos sobre o desempenho dos seus professores deve ser considerada pela gestão da escola como um subsídio para o aprimoramento de suas práticas de gestão.

Ressalta-se que 13 professores e 9 gestores afirmaram na pesquisa de campo que os alunos fazem a avaliação irresponsavelmente. Esse pensamento indica a necessidade de maior esclarecimento a essa questão.

Ferreira (2012) afirma que o excesso de indicadores induz a um menor cuidado na atribuição dos conceitos devido ao cansaço do avaliador, além de causar dificuldades na tabulação e, principalmente na análise dos dados verificados por constarem em volume excessivo.

Observou-se um volume excessivo de itens no questionário do núcleo gestor (35 itens) e autoavaliação do professor (34 itens). Para o autor, é de fundamental importância que o foco principal da avaliação repouse sobre indicadores que caracterizem o chamado valor agregado, o qual representa a contribuição oferecida ao alcance dos objetivos da instituição. Diante da constatação, acredita-se que após revisão dos instrumentais pelos protagonistas do processo, as características 7 e 9 venham a ser contempladas.

Nesta pesquisa, buscou-se reforçar a importância da avaliação de desempenho docente aliada à melhor apropriação da utilização do seu resultado por parte dos gestores e dos próprios professores.

Nesse sentido, a seguir será apresentada a importância das intervenções propostas para as adequações, visando à ampliação da contribuição e utilização da avaliação como ferramenta de gestão promotora da melhoria da prática dos professores.

3.1 Síntese das proposições para aperfeiçoamento da Avaliação Docente da CREDE 4

As propostas de intervenção desse Plano de Ação Educacional – PAE, serão apresentadas em linhas gerais através do Quadro 7 e posteriormente serão

detalhadas. As propostas foram efetuadas a partir dos problemas identificados na pesquisa deste trabalho.

Quadro 7 – Principais problemas identificados e propostas de intervenção

PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
Ausência da participação dos gestores, professores e alunos na análise e validação dos critérios e itens que compõem os questionários da Avaliação Docente.	Realização de um seminário no início de 2017 promovido pela CREDE com a participação de gestores e professores para refletir sobre a avaliação docente.
Instrumental de avaliação do núcleo gestor e autoavaliação muito extensos, dificultando a sistematização das informações para gerar o relatório.	Realização de uma oficina pós seminário promovido pela CREDE para revisão dos instrumentais com base na avaliação do estágio probatório disponibilizado pela SEDUC com professores e gestores.
Indefinição do fluxo de <i>feedback</i> do relatório na escola.	Revisão da Portaria GAB 19/2008 com o estabelecimento do <i>feedback</i> aos professores definindo também o período de realização na escola e responsáveis na escola.
Ausência de acompanhamento e monitoramento da escola ao plano de ação elaborado pelo professor.	Definição da elaboração do plano de ação pelo professor e acompanhamento da escola a esse dispositivo de melhoria da prática docente inserindo a orientação na portaria.
Ausência de acompanhamento da CREDE à ação de <i>feedback</i> ao professor e intervenções realizadas.	Inclusão na rotina de acompanhamento da superintendência escolar monitoramento da devolutiva e intervenções realizadas.

Fonte: Elaboração própria a partir: das análises e conclusões da pesquisa efetuada.

A área educacional é considerada como a área chave do desenvolvimento das nações e precisa desenvolver práticas de melhoria da qualidade no ensino. Tornar a cultura da avaliação de desempenho em uma das práticas fundamentais para melhorar a qualidade torna-se então desejável.

Entretanto, precisa-se de início, discutir internamente o conceito de qualidade no ensino para se estabelecer as características necessárias para o docente colaborar na construção da qualidade. Por sua vez, a escola que for implantar esse modelo deve inserir no seu projeto político pedagógico as estratégias que integrem a perspectiva pedagógica, administrativa e de gestão numa dinâmica de melhoria contínua que contempla o papel dos gestores na motivação e no desenvolvimento dos colaboradores, de forma que venha maximizar os níveis de satisfação do trabalho.

As proposições não podem ser tratadas como ações isoladas. Assim é necessário vê-las como integrantes de uma agenda estratégica para aperfeiçoamento da avaliação docente. A seguir, cada proposta de intervenção do quadro 7 será detalhada de acordo com as análises efetuadas neste estudo de caso nas subseções que seguem com a intenção de refinar o processo já implementado

na CREDE 4. Vale salientar que são cinco ações propostas que, se implementadas, proporcionarão maior qualificação da avaliação de desempenho docente que abrangerão todas as escolas e professores da regional.

3.1.1 Definir o padrão de qualidade no ensino de cada disciplina e série do ensino médio da regional

Para Ferreira (2012), no programa de gestão de desempenho os objetivos a serem perseguidos devem estar bem definidos e apresentados com clareza aos participantes da avaliação. O processo de avaliação deve ser negociado entre os professores e os seus avaliadores e, principalmente, deve basear-se em padrões de desempenho profissional previamente definidos e amplamente conhecidos.

Avaliar significa refletir para mudar e, para que os professores se superem a si mesmos e contribuam para a melhoria da qualidade dos contextos onde colaboram, precisam acreditar numa lógica de melhoria, de construção e desenvolvimento de sua identidade profissional.

Portanto, faz-se necessário desenvolver padrões de desempenho profissional que guiem as práticas dos professores e a sua avaliação. Sem tais padrões, os professores não podem melhorar as práticas de acordo com padrões de excelência devidamente acordados e a comissão de avaliação nas escolas não tem critérios que guiem as suas apreciações. Pensando mais além, uma vez estabelecido o padrão de desempenho profissional, as instituições de formação inicial terão maiores condições para preparar os futuros professores para práticas docentes com níveis de competência aceitas pela comunidade educativa. Dessa forma, o Quadro 8 apresenta o resumo para desenvolver essa ação.

Quadro 8 - Realização de um seminário para refletir sobre a avaliação docente

OBJETIVO	Definir o padrão de qualidade no ensino de cada disciplina e série do ensino médio da regional que servirá como base para definir o perfil do professor necessário para exercer com qualidade profissional o seu ofício para atingir o padrão definido
COMO	A CREDE convocará os gestores, professores efetivos e 3 professores temporários das 15 escolas
CUSTO	Despesas custeadas pela SEDUC com o aporte destinado às formações para a alimentação e deslocamento da regional. O custo atual para execução dessa ação importa o valor de R\$ 1.450,00 para deslocamento dos participantes dos seus municípios até a CREDE e R\$ 4.150,00 para alimentação.
RESPONSÁVEL	CEDEA/CREDE 4
PRAZO	Segunda quinzena do mês de janeiro de 2017

Fonte: Elaboração própria a partir das análises do capítulo 2.

Após a defesa da dissertação, em dezembro de 2016, pretende-se apresentar as sugestões das intervenções à coordenação da CREDE para que a regional possa decidir sobre a implementação ou não das proposições. Em caso positivo, a pesquisadora irá se disponibilizar para apresentar em um seminário, o estudo de caso para subsidiar as discussões acerca da temática.

O seminário será promovido pela CREDE por ocasião da jornada pedagógica que antecede o início do ano letivo de 2017 reunindo os diretores, coordenadores, os 62 professores efetivos e uma representação de 3 professores temporários das 15 escolas estaduais que compõem a regional na EEEP Monsenhor Exedito da Silveira de Sousa, sediada em Camocim, sendo um professor de cada área de conhecimento.

A jornada pedagógica é realizada em todas as escolas da região no período de uma semana, sendo dois dias promovidos pela CREDE e, nos três dias restantes, o momento acontece em cada escola para tratar das especificidades de cada instituição, como por exemplo, revisão do projeto pedagógico, regimento escolar, definição do calendário escolar, planejamento e etc. A previsão de início do ano letivo na regional é dia 30 de janeiro de 2017, portanto, a jornada pedagógica terá início na CREDE no dia 23 de janeiro, portanto a data do seminário, com carga horária de 8 horas.

Durante o evento será apresentado o resumo da dissertação para justificar a realização da reunião e a pauta constará de momento coletivo e estudo de grupos. O momento coletivo será destinado para a discussão, através de uma mesa redonda, do que os segmentos presentes consideram padrão de qualidade do ensino. A proposta inicial é de que cada convidado (diretor, coordenador e professor) tenha 20 minutos para exposição acerca da temática e, após a explanação dos expositores, os participantes terão 20 minutos para as intervenções. Após essa discussão, será servido um lanche e os participantes serão divididos em 4 grupos, a saber: 1) área de linguagens, 2) área de ciências humanas, 3) área de ciências da natureza e 4) área da matemática. Para subsidiar o trabalho das equipes, serão disponibilizados a matriz curricular das disciplinas que compõem cada área, os marcos de aprendizagem que definem o que os educandos devem aprender em cada série do ensino médio e as matrizes de referência do SPAECE e

do ENEM. Para o estudo e trabalho dos grupos será destinado o tempo restante da manhã, cerca de 2 horas e após o almoço, os participantes terão mais 2 horas para conclusão do trabalho.

É importante ressaltar que a distribuição nos grupos obedecerá a formação do professor e, caso tenha alguma disciplina que não tenha sido contemplada, a CREDE se encarregará de convidar um professor temporário com trabalho reconhecido por seus pares para compor o grupo da área. Durante o trabalho nos grupos, a equipe da CREDE estará circulando nos grupos para suprir alguma lacuna, dúvida e orientação dos procedimentos de registro da produção. Cada grupo terá a sua disposição um notebook para registro dos marcos de aprendizagem de cada área, estabelecendo assim, o padrão de qualidade de cada disciplina. O aluno que conseguir aprender o que foi estabelecido estará concluindo o ensino médio com o padrão da regional.

Espera-se que ao final do seminário esteja definido o padrão de qualidade no ensino de cada disciplina e série do ensino médio da regional que servirá como base para, em outro momento esse mesmo grupo possa estabelecer o perfil do professor necessário para exercer com qualidade profissional o seu ofício para atingir o padrão definido.

3.1.2 Estabelecer o perfil do bom professor e rever os instrumentais utilizados na avaliação docente

A proposta de realização da oficina é aproveitar o espaço destinado à semana pedagógica, que antecede o período letivo, para reunir o grupo anteriormente descrito, sem prejuízo do tempo pedagógico dos alunos, para promover uma análise dos instrumentais utilizados na avaliação de desempenho docente. O Quadro 9 apresenta o resumo dessa ação.

Quadro 9 – Realização de uma oficina para revisão dos instrumentais com base na avaliação do estágio probatório disponibilizado pela SEDUC

OBJETIVO	Estabelecer o perfil do bom professor e rever os instrumentais utilizados na avaliação docente
COMO	A CREDE convocará os gestores, professores efetivos e 3 professores temporários das 15 escolas
CUSTO	Despesas custeadas pela SEDUC com o aporte destinado às formações para a alimentação e deslocamento da regional. O custo atual para execução dessa ação importa o valor de R\$ 1.450,00 para deslocamento dos participantes dos seus municípios até a CREDE e R\$ 4.150,00 para alimentação.

RESPONSÁVEL	CEDEA/CREDE 4
PRAZO	Segunda quinzena do mês de janeiro de 2017

Fonte: Elaboração própria a partir das análises do capítulo 2.

Considera-se como princípio básico para o processo da avaliação docente ter como referência o padrão de qualidade e perfil do professor previamente definidos, discutidos e conhecidos pelos participantes.

Diante dessa premissa, o 2º dia de trabalho do grupo, que terá a carga horária de 8 horas, se destinará à definição do perfil do bom professor e revisão dos instrumentais utilizados atualmente na avaliação docente e será realizado na EEEP Monsenhor Expedito da Silveira de Sousa, uma vez que o auditório dessa instituição comporta duzentas pessoas e serão utilizadas 4 salas no trabalho de grupos.

Dessa forma, sugere-se que a oficina seja realizada no dia 24 de janeiro com a presença dos 15 diretores, 37 coordenadores, 62 professores efetivos e 45 professores temporários que estarão reunidos no primeiro momento coletivo que terá a explanação de um convidado da Coordenadoria de Gestão de Pessoas da SEDUC acerca do Decreto nº 28.304/2006. O Decreto dispõe sobre a progressão horizontal dos profissionais do grupo ocupacional do magistério que ocorre anualmente e compreende fatores subjetivos (desempenho profissional) e fatores objetivos (capacitação e experiência profissional) durante 30 minutos. O momento será também utilizado para discorrer e apresentar as dimensões e critérios utilizados na avaliação de desempenho do professor em estágio probatório.

Em seguida, o articulador de gestão da CREDE 4 terá 20 minutos também para apresentar a Portaria nº 019/2008 revisada para esclarecimentos que ainda sejam necessários para a plenária. Após 10 minutos para as intervenções das duas apresentações, será servido um lanche e a plateia será dividida em 5 grupos de 32 pessoas anteriormente distribuídas, possibilitando a divisão equitativa das categorias presentes.

Em cada ambiente o grupo será dividido em 4 subgrupos. Na mesa de cada subgrupo estará o material a ser analisado, a saber: i) questionário da avaliação docente – visão do núcleo gestor; ii) questionário da avaliação docente – visão do aluno; iii) questionário da autoavaliação do professor, iv) os 20 fatores (Anexo I) que, segundo os estudos do INEP/MEC (INEP, 2010), são necessários a um bom professor para promover o momento de discussão e servir como parâmetro para a

construção do perfil do professor. Os documentos indicados constam nos anexos desse trabalho.

Apesar de ter um subgrupo que estará definindo o perfil do professor, em cada mesa juntamente com o questionário a ser analisado, estará o instrumental de avaliação de desempenho do professor em estágio probatório como elemento agregador e o quadro contendo os 20 fatores elaborados pelo INEP, visando garantir a participação e envolvimento dos atores do processo, tornando a avaliação mais contextualizada. Acredita-se que esse quadro pode ser bastante pertinente para fundamentação desta proposição de estratégia para a avaliação de desempenho.

Decorrido a primeira meia hora de análise e discussão nos subgrupos, permanecerá somente um integrante fixo e os demais integrantes mudarão de mesa para contribuir em outro instrumental. A cada meia hora os subgrupos irão se movimentar de forma que todos os 32 membros de cada grupo tenham o conhecimento e análise de todos os instrumentais.

Após o almoço, os grupos retornam ao auditório da EEEP aonde o relator de cada temática das 5 equipes apresentarão a produção dos subgrupos participantes, as observações e propostas de acréscimo ou retirada de algum item/critério existente nos documentos elencados, bem como o perfil do professor delineado nos subgrupos.

Espera-se que ao final da oficina, os critérios selecionados para compor o instrumental de avaliação e o perfil do professor estejam definidos e aprovados pelo grupo participante.

Uma vez que o conceito de qualidade, o perfil do professor para atingir essa qualidade é estabelecido através da participação desses atores no processo de reflexão e discussão, a tarefa de avaliar o desempenho do professor de uma forma mais contextualizada e em função dos objetivos de desempenho definidos pelos professores e gestores para cada ano letivo tornar-se-á em uma ação de consequência natural para quem participa do contexto escolar.

3.1.3 Revisão da Portaria GAB 19/2008 com o estabelecimento do *feedback* aos professores definindo também o período de realização e responsáveis na escola

No decorrer do estudo de caso, percebeu-se a necessidade de atualização da portaria que instituiu e normatizou a avaliação implantada em 2008. Uma das

fragilidades percebidas foi a ausência da orientação aos gestores da realização de uma devolutiva aos professores no início do ano letivo seguinte da avaliação aplicada. O Quadro 10 apresenta o resumo dessa ação.

Quadro 10 – Revisão da Portaria GAB 19/2008

OBJETIVO	Atualizar a Portaria estabelecendo a ação de <i>feedback</i> aos professores
COMO	O Coordenador da CREDE 4 fará os ajustes necessários e publicará a Portaria revisada que deve ser amplamente divulgada nas escolas
CUSTO	Sem custos adicionais
RESPONSÁVEL	Coordenador da CREDE e Técnicos da CEDEA
PRAZO	1ª quinzena do mês de janeiro de 2017

Fonte: Elaboração própria a partir das análises do capítulo 2.

Diante da fragilidade detectada, faz-se necessário que a equipe pedagógica da CREDE faça a revisão da portaria com o coordenador da CREDE, definindo se o *feedback* será realizado na escola somente pelo diretor, pelo coordenador ou pelo núcleo gestor. Sugere-se que o coordenador insira no documento, a realização do *feedback* do relatório com os professores, os responsáveis pela ação na escola e o período em que será realizado.

Essa ação deve ser definida na primeira quinzena do mês de janeiro para que na oficina sugerida na ação 3.1.2 a portaria seja apresentada ao grupo já esteja atualizada. Complementando a ação, sugere-se em momento posterior, podendo ser no mês de março de 2017, definir em conjunto com os gestores, o roteiro do momento da devolutiva.

A portaria deve ser amplamente divulgada nas escolas com professores, alunos e pais para que a comunidade escolar possa também exercer o controle social dessa iniciativa.

3.1.4 Oportunizar aos professores o aperfeiçoamento da prática pedagógica e garantir a realização do acompanhamento da escola nas ações de formação continuada

Atualmente, ao enviar o relatório individual ao professor com o resultado consolidado da avaliação dos 2 segmentos e da autoavaliação, a CREDE informa o quantitativo de grupos de alunos e total de alunos que o avaliaram.

Em seguida, sugere a elaboração do plano para melhoria de desempenho e indica um roteiro (Anexo G), contendo os itens: característica a melhorar, ação, data/prazo/período e procedimentos. No final do plano sugere vagamente o compartilhamento deste com um colega que possa ajudá-lo no monitoramento periódico das ações para garantir o cumprimento dos prazos e procedimentos estabelecidos.

Como forma de sistematizar a utilização do relatório da avaliação, indica-se inserir na portaria essa ação para garantir que a avaliação docente possa efetivamente contribuir na melhoria da prática do professor. O Quadro 11 apresenta o resumo dessa ação.

Quadro 11 - Elaboração do plano de ação pelo professor e acompanhamento da escola a esse dispositivo de melhoria da prática docente

OBJETIVO	Oportunizar aos professores o aperfeiçoamento da prática pedagógica e garantir a realização do acompanhamento da escola nas ações de formação continuada
COMO	O Coordenador da CREDE 4 fará os ajustes necessários e publicará a Portaria revisada que deve ser amplamente divulgada nas escolas
CUSTO	Sem custos adicionais
RESPONSÁVEL	Coordenador da CREDE e Técnicos da CEDEA
PRAZO	1ª quinzena do mês de janeiro de 2017

Fonte: Elaboração própria a partir das análises do capítulo 2.

Espera-se que a elaboração do plano de melhoria do professor seja reconhecida pela categoria como uma ação agregadora e que possa colaborar no efetivo processo de melhoria da práxis docente. O complemento dessa ação será o monitoramento que deverá ser realizado na escola pelo coordenador escolar ao longo do ano, retroalimentando o professor com sugestões ou até formações decorrentes do processo.

3.1.5 Realinhar o processo de monitoramento da CREDE à utilização do resultado da avaliação docente

Com a evidência da ausência do envolvimento da superintendência escolar no monitoramento do *feedback* do relatório realizado pelos gestores e elaboração do plano de melhoria do professor, fica evidenciado a necessidade de se imprimir na regional, em especial no trabalho das superintendentes que acompanham os

diretores, um monitoramento das ações pedagógicas de forma mais qualificada e direcionada ao suporte pedagógico aos professores. O Quadro 12 apresenta o resumo dessa ação.

Quadro 12 - Monitoramento das ações pedagógicas no acompanhamento da CREDE

OBJETIVO	Realinhar o processo de monitoramento da CREDE à utilização do resultado da avaliação docente
COMO	A Orientadora da CEDEA e o Articulador de Gestão prepararão as superintendentes para o desenvolvimento dessa ação
CUSTO	Sem custos adicionais
RESPONSÁVEL	Coordenador da CREDE e Técnicos da CEDEA
PRAZO	1ª quinzena do mês de fevereiro de 2017

Fonte: Elaboração própria a partir das análises do capítulo 2.

Indica-se que a orientadora da CEDEA e o articulador de gestão que são os responsáveis pelas ações pedagógicas na CREDE revejam o fluxo do acompanhamento das superintendentes escolares no início do período letivo e demais meses que seguem para que seja incluída na rotina de acompanhamento das técnicas, o monitoramento da devolutiva e intervenções realizadas pelo núcleo gestor.

Portanto, faz-se necessário maior planejamento da regional para um acompanhamento mais sistematizado e direcionado ao trabalho dos gestores, especificamente na verificação se realmente está ou não havendo melhoria na prática pedagógica dos professores avaliados.

Em seguida, deverão propor momentos de formação para que as técnicas possam repassar aos diretores e coordenadores pedagógicos orientações na perspectiva dos gestores promoverem formação de caráter contínuo para atender as ações de melhoria apontadas nos planos de ação elaborado pelos professores. Em especial, orientações para tornar mais eficaz o planejamento e horário de estudo individual, para que os docentes possam preparar aulas motivadoras com o uso das tecnologias, contribuindo assim para que os alunos possam melhorar a aprendizagem.

O que está proposto neste PAE consiste em alterações e revisão da portaria que normatiza a avaliação de desempenho docente da CREDE 4 com a intenção de contemplar e alinhar os problemas detectados. Desse modo, as propostas aqui apresentadas são direcionadas a todas as escolas estaduais da jurisdição da

regional. Dessa forma, espera-se um alinhamento de ações em todas as escolas no que diz respeito às características essenciais de um profissional em busca da excelência pedagógica para que os alunos aprendam satisfatoriamente, vindo a modificar os resultados de proficiência apresentado.

Além da melhoria da práxis do professor, as informações geradas durante todo o processo servirão para também aperfeiçoar o trabalho dos gestores contribuindo para o desenvolvimento de uma prática de gestão descentralizada, participativa e com foco em resultados.

A Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação de Camocim poderá realizar estudo de viabilidade das propostas de intervenção desse plano e, observadas as exigências legais existentes para efetivação de gastos aportados pela SEDUC, poderá implementar as propostas no âmbito da região de sua abrangência.

Os recursos necessários para a execução das ações propostas poderão ser captados junto ao Governo Estadual, através da Secretaria de Educação, setorial a qual a CREDE está vinculada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa dissertação foi avaliar os procedimentos de avaliação de desempenho docente atualmente vigentes na CREDE 4. Em especial, objetivou-se analisar a contribuição dessa avaliação na melhoria da prática dos professores das escolas jurisdicionadas a essa regional.

Para isso, utilizou-se de uma pesquisa de campo desenvolvida pela realização de entrevistas aos técnicos da CREDE e aplicação de questionários à diretores, coordenadores e professores. Aliada à pesquisa de campo, procurou-se embasamento de autores com publicações na área de gestão de desempenho e avaliação docente no intuito de detectar quais aspectos que precisariam ser revisitados na avaliação com vistas a torná-la mais adequada às especificidades da regional.

Durante a escrita, percebeu-se que a avaliação implementada não conseguiu atingir seus objetivos finalísticos de utilização do resultado para subsidiar as intervenções por parte dos diretores para a melhoria da prática docente. Apesar de, na pesquisa de campo realizada com os atores do nível escolar, os resultados terem apontado para uma concordância com a importância da avaliação de desempenho, se percebeu fragilidade na utilização desse instrumento pelo núcleo gestor para refletir com o professor sobre sua prática e/ou promover formação com os docentes.

Nas pesquisas encontradas em artigos de pesquisadores do assunto para o embasamento deste trabalho, pode-se entender a importância de informações sobre avaliação de desempenho para uma instituição, uma vez que elas traduzem o quanto cada sistema conseguiu influenciar no aprendizado ou crescimento da instituição.

Merecem destaque ainda a necessidade de melhor apropriação dos resultados, apontada na pesquisa realizada com os professores. Além de gerar as informações, deve utilizá-las para a promoção de melhorias nas instituições escolares.

Partindo da avaliação da proposta, se começou a perceber que as etapas de formação e preparação necessárias em todo e qualquer processo de avaliação, não haviam sido realizadas como deveriam pela equipe da CREDE, idealizadora da proposta. De acordo com o relato dos técnicos, percebe-se que a orientação dada foi somente com relação a aplicação da avaliação tanto aos técnicos que iam aplicar

nas escolas, como também aos gestores e demais membros envolvidos na aplicação.

Ficou evidente também a ausência da superintendência escolar no envolvimento e conhecimento do monitoramento da utilização do resultado e *feedback* do diretor.

Quanto ao objetivo de fornecer informações para a melhoria da prática docente e do processo de aprendizagem do aluno, a avaliação docente não se mostrou eficaz, tendo em vista que o relatório disponibilizado não forneceu aos docentes, o retorno satisfatório para sanar as deficiências surgidas.

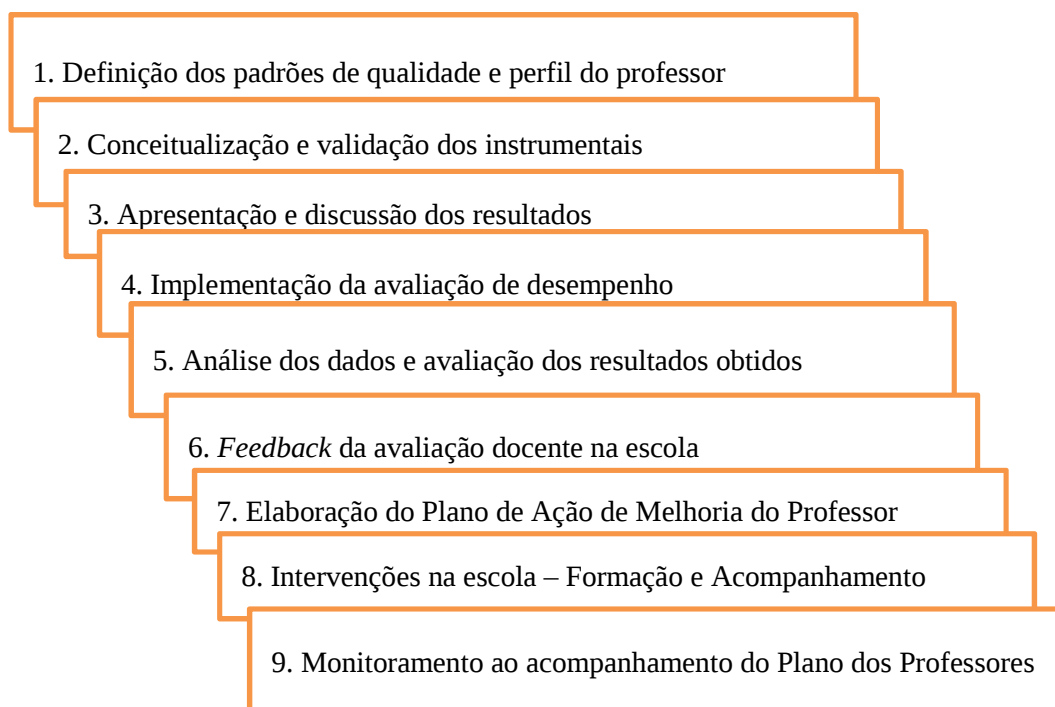
A avaliação de desempenho docente analisada é, na nossa análise, uma ação que dispõe de elementos conceituais sustentáveis, procedimentos operacionais que necessitam de baixo investimento, e com potencial de desenvolver o protagonismo de gestores e professores no quesito de formação continuada e acompanhamento.

No entanto, essa avaliação precisa ganhar visibilidade entre os professores como uma estratégia eficaz para fortalecer o processo de formação contínua, de caráter profissional e que dê subsídio para entender a dinâmica do processo de ensino, as possibilidades para aperfeiçoar a práxis do professor.

É importante, portanto, estabelecer uma coesão em todas as etapas do processo: definição do padrão de qualidade do ensino na regional, do perfil do professor, critérios de composição dos instrumentais da avaliação docente, *feedback* do resultado ao professor, acompanhamento das intervenções pela escola. E, no que diz respeito à integração da execução por parte das escolas, é preciso mais vigor da CREDE na coordenação desse processo.

Assim, deve haver o esforço para buscar sistematizar mecanismos que possibilitem o rearranjo da avaliação docente a partir de algumas diretrizes propostas no fluxo apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Fluxo da Avaliação de Desempenho Docente proposta



Os problemas detectados na avaliação de desempenho docente revelam que essa avaliação é um processo que precisa ser aperfeiçoado. Restam-nos ainda lacunas para compreender o impacto que esta ação vem gerando e ainda pode gerar nas escolas jurisdicionadas na CREDE 4.

Portanto, as ações propostas neste Plano de Ação surgem como oportunidade para avançar no diagnóstico das dificuldades dos gestores e professores nesse processo e favorecer o planejamento de intervenções que contribuam na utilização dessa avaliação no desempenho dos professores no processo de ensino desenvolvido na sala de aula, sendo mais uma fonte de segurança para o exercício da docência.

Os custos para a operacionalização do seminário e oficina propostos deverão estar incluídos no plano de ação da CREDE 4 a ser custeado pela SEDUC para execução do novo desenho da proposta de avaliação de desempenho dos professores dessa regional.

REFERÊNCIAS

ARELLANO David Gault; LEPORE Walter; ZAMUDIO Emilio, BLANCO, Felipe. **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas**. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 de Mar. 2015.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2015.

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 128, mai/ago, 2006. P. 377 – 401.

CAMOCIM. Portaria nº 019/2008, de 16 de outubro de 2008. **Institui e normatiza a Avaliação de Desempenho Docente para Professores lotados nas Unidades Escolares da 4ª CREDE**. Camocim, 16 de outubro de 2008.

CEARÁ, Diário Oficial. Decreto nº 21.398, de 31 de maio de 1991. **Dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional, redistribuição dos cargos de direção e assessoramento da Secretaria da Educação**. Fortaleza, 31 de maio de 1991.

_____. Diário Oficial. Decreto nº 28.304/2006. **Regulamenta o Plano de Cargos e Carreira do Magistério (CEARÁ, 2006), modificando a Lei nº 12.006/1993, de 30 de junho de 2006**.

_____. Diário Oficial. Decreto nº 29.139, de 26 de dezembro de 2007. **Aprova o regulamento, altera a estrutura organizacional da Secretaria da Educação (SEDUC)**. P. 1-8, de 26 de dezembro de 2007.

_____. Diário Oficial. Lei nº 12.006. Fortaleza, 15 de janeiro de 1993, nº 15.972, p. 1-8, 1993. _____. Secretaria da Educação: Histórico da SEDUC. Disponível em: <www.seduc.ce.gov.br/index.php/institucional/historico>. Acesso em: 25 mar. 2015.

_____. Diário Oficial. LEI Nº 13.203, de 21 de fevereiro de 2002. **Institui o Prêmio Educacional "Escola do Novo Milênio-Educação Básica de Qualidade no Ceará", relativo ao ano de 2001**. Fortaleza, 25 de fevereiro de 2002.

_____. Diário Oficial. LEI Nº 13.541, de 22 de novembro de 2004. **Institui o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica - PMMEB, nos estabelecimentos de ensino da Rede Pública do Estado do Ceará**. Fortaleza, 24 de novembro de 2004.

_____. Diário Oficial. LEI Nº 14.484, de 08 de outubro de 2009. **Institui o Prêmio “Aprender pra Valer”, destinado ao quadro funcional das escolas da rede estadual.** Fortaleza, 20 de outubro de 2009.

_____. Portaria nº 101/00–GAB de 15 de fevereiro de 2000. **Dispõe sobre a Instituição do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará –SPAECE.** Fortaleza: Diário Oficial do Estado de 17 de fevereiro de 2000.

CERDEIRA, Diana Gomes da Silva. Apropriação das Políticas de Avaliação pela Gestão Escolar: uma proposta de questionário. **Revista Educação On-line PUC-Rio** nº 10, 118-136, 2012. Disponível em: http://www.maxwell.lambda.ele.pucRio.br/rev_edu_online.php?strSecao=input0. Acesso em: 17 set. 2015.

CONDÉ, Eduardo. **Abrindo a Caixa:** Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas. Disponível em: [file:///C:/Users/Elvira%20Veras/Downloads/TRE_Abrindo_a_caixa%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elvira%20Veras/Downloads/TRE_Abrindo_a_caixa%20(3).pdf). Acesso em: 24 set. 2014.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.

FERNANDES, Domingo. **Avaliação do desempenho docente:** desafios, problemas e oportunidades. Lisboa; Texto Editora, 2008.

HOFFMANN, J. M. L. **Avaliação:** Mito e Desafio – Uma Perspectiva Construtivista. Porto Alegre. Mediação, 1996.

INEP. **Referenciais para o Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente.** Disponível em: [http://consultaexamedocente.inep.gov.br/publico/download/Referenciais para o Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente.pdf](http://consultaexamedocente.inep.gov.br/publico/download/Referenciais_para_o_Exame_Nacional_de_Ingresso_na_Carreira_Docente.pdf). Acesso em: 30 nov.2016.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A nova regulação de forças no interior da escola: carreira, formação e avaliação docente. **RBPAE** - v27, p. 25-38, jan/abr,2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 10 ed. São Paulo: LTR, 2008.

RODRIGUES, A; PERALTA, H. **Algumas considerações a propósito da avaliação do desempenho dos professores.** Lisboa: Ministério da Educação/2008.

RODRIGUES, Suely da Silva. Políticas de Avaliação Docente: tendências e estratégias. **Ensaio:** aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 77, p. 749 - 768, out./dez. 2012.

REZENDE, A. **Avaliação do desempenho docente como ferramenta de gestão para melhorar a prática pedagógica dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos.** p. 32-68. Dissertação (Mestrado em Educação) Centro

de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

SOUSA, Sandra M. Zákia. Avaliação e carreira do magistério. Premiar o Mérito? **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v.2, n.2-3, p. 81 – 93, jan./dez. 2008.

WEISS, Carol. **Evaluation:** methods for studying programs and policies. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A



Universidade Federal de Juiz de Fora/ Faculdade de Educação/ CAED
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Disciplina Dissertação II

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.

Caro(a) Diretor(a)/ Coordenador(a),

O presente questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para que se possa obter dados e informações acerca da Avaliação de Desempenho Docente que a CREDE 4 desenvolve desde o ano de 2008 juntamente com os Gestores, para avaliar o desempenho dos professores lotados nas escolas públicas estaduais da citada regional.

A pesquisa visa coletar informações com os atores que vivenciaram esse processo. O objetivo é perceber quais foram as contribuições dessa Avaliação para melhorar a prática dos professores. Responda de acordo com sua realidade, garantimos que o sigilo das respostas será mantido.

Identificação:

1. Área de formação: _____

2. Tempo de experiência no magistério:

() Menos de cinco anos () De 5 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Mais de 20 anos

3. Tempo de experiência na gestão escolar:

() Menos de cinco anos () De 5 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Mais de 20 anos

As perguntas 4 e 5 pretendem identificar elementos acerca dos resultados e relevância da avaliação docente, se atendem ao objetivo de promover a reflexão do professor.

4. Considerando a importância da avaliação para melhoria dos serviços públicos oferecidos pelas escolas estaduais, pode-se afirmar que a avaliação docente é importante para melhorar a prática do professor.

() Concordo () Mais concordo do que discordo () Sou indiferente () Mais discordo do que concordo () Discordo

5. Aspecto(s) em que a avaliação docente interfere no trabalho dos professores: (Mais de uma alternativa pode ser assinalada)

- () Na avaliação dos alunos
- () Na exposição dos conteúdos
- () Na gestão de sala de aula
- () Na participação do professor nas atividades desenvolvidas pela escola
- () No aperfeiçoamento profissional
- () No envolvimento do professor nos coletivos de estudo

- ☐ No planejamento das aulas
- ☐ No preenchimento e atualização dos registros do Diário de Classe
- ☐ No relacionamento com os alunos
- ☐ Não percebo interferência no trabalho dos professores devido a avaliação docente

A pergunta 6 pretende identificar elementos acerca do planejamento da avaliação, se os itens que compreendem a avaliação são suficientes para avaliar o professor.

6. Os itens que compõe a avaliação docente (participação, produção, responsabilidade, planejamento, iniciativa, criatividade, gestão de sala de aula, relacionamento no trabalho, aperfeiçoamento profissional, ética profissional, assiduidade, pontualidade) são relevantes para fortalecer o trabalho do professor.

☐ Concordo ☐ Mais concordo do que discordo ☐ Sou indiferente ☐ Mais discordo do que concordo ☐ Discordo

Caso considere algum item desnecessário, aponte o(s) que deveria(m) ser excluído(s): _____

Caso considere algum item relevante a ser contemplado na avaliação, aponte o(s) que deveria(m) ser acrescentado(s): _____

As perguntas 7 e 8 pretendem identificar elementos acerca da utilização do resultado da avaliação docente.

7. Dentre as opções abaixo sobre o *feedback* do relatório da avaliação docente, marque a opção que melhor retrata como ele é realizado ou não com os professores na escola.

☐ Sim, o *feedback* é realizado no início do ano com cada professor individualmente.

☐ Sim, o núcleo gestor realiza o *feedback* no início do ano com cada professor individualmente.

☐ Sim, o *feedback* é realizado somente com os professores que apresentam rejeição por parte dos alunos.

☐ Sim, o *feedback* é realizado somente com os professores que tem restrição do núcleo gestor.

☐ Não, não há *feedback*. O relatório apenas é encaminhado para o e-mail do professor.

☐ Outra resposta _____

8. Caso o *feedback* seja realizado na escola, identifique o(s) responsável(is) pela ação. (Mais de uma opção pode ser assinalada)

☐ O *feedback* é realizado pelo diretor.

☐ O *feedback* é realizado pelo coordenador.

☐ O *feedback* é realizado pelo núcleo gestor.

A pergunta 9 pretende identificar elementos acerca da efetividade da avaliação, se a avaliação atende ao seu objetivo inicial.

9. Em relação à Avaliação Docente implantada, marque uma ou quantas opções que você observa:

☐ Objetiva contribuir com a reflexão das práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores.

() Objetiva contribuir com a reflexão do professor da sua prática pedagógica em sala de aula.

() Objetiva colaborar na busca por estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos.

() Objetiva o monitoramento do trabalho dos gestores e professores.

10. Percebe-se que os professores têm rejeição em responder a auto avaliação.

() Concordo () Mais concordo do que discordo () Sou indiferente () Mais discordo do que concordo () Discordo

12. Considero que os alunos fazem a avaliação irresponsavelmente.

() Concordo () Mais concordo do que discordo () Sou indiferente () Mais discordo do que concordo () Discordo

Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE B



Universidade Federal de Juiz de Fora/ Faculdade de Educação/ CAED
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Disciplina Dissertação II

QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS PROFESSORES.

Caro(a) Professor(a),

O presente questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para que se possa obter dados e informações acerca da Avaliação de Desempenho Docente que a CREDE 4 desenvolve desde o ano de 2008 juntamente com os gestores, professores e alunos, para avaliar o desempenho dos professores lotados nas escolas públicas estaduais da citada regional.

A pesquisa visa coletar informações dos atores que vivenciaram esse processo. O objetivo é perceber quais foram as contribuições dessa Avaliação para melhorar a prática dos professores. Responda de acordo com sua realidade, garantimos que o sigilo das respostas será mantido.

Identificação:

1. Área de formação: _____

2. Tempo de experiência no magistério:

() Menos de cinco anos () De 5 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Mais de 20 anos

3. Considerando a importância da avaliação para melhoria dos serviços públicos oferecidos pelas escolas estaduais, pode-se afirmar que a avaliação docente é importante para melhorar a prática do professor.

() Concordo () Mais concordo do que discordo () Sou indiferente () Mais discordo do que concordo () Discordo

A pergunta 4 pretende identificar elementos acerca dos resultados e relevância da avaliação docente, se atende ao objetivo de contribuir com a prática do professor.

4. A Avaliação docente propicia modificações: (Mais de uma opção pode ser assinalada)

- () Na avaliação dos alunos.
- () Na exposição dos conteúdos.
- () Na gestão de sala de aula.
- () Na sua participação nas atividades desenvolvidas pela escola.
- () No aperfeiçoamento profissional.
- () No seu envolvimento nos coletivos de estudo.
- () No planejamento das aulas.
- () No preenchimento e atualização dos registros do Diário de Classe.
- () No relacionamento com os alunos.
- () Não percebo interferência no meu trabalho que seja devido a avaliação docente.

A pergunta 5 pretende identificar elementos acerca do planeamento da avaliação, se os ítems que compreendem a avaliação são suficientes para avaliar o professor.

5. Os itens que compõe a avaliação docente (participação, produção, responsabilidade, planeamento, iniciativa, criatividade, gestão de sala de aula, relacionamento no trabalho, aperfeiçoamento profissional, ética profissional, assiduidade, pontualidade) são relevantes para proporcionar uma auto-reflexão do trabalho do professor.

() Concordo () Mais concordo do que discordo () Sou indiferente () Mais discordo do que concordo () Discordo

Caso considere algum item desnecessário, aponte o(s) que deveria(m) ser excluído(s) _____

Caso considere algum item relevante a ser contemplado na avaliação, aponte o(s) que deveria(m) ser acrescentado(s): _____

A pergunta 6 pretende identificar elementos acerca da utilização do resultado da avaliação docente.

6. Dentre as opções abaixo sobre o *feedback* do relatório da avaliação docente, marque a opção que melhor retrata como ele é realizado ou não com os professores na escola.

() Sim, o diretor realiza o *feedback* no início do ano com cada professor individualmente.

() Sim, o coordenador realiza o *feedback* no início do ano com cada professor individualmente.

() Sim, o núcleo gestor realiza o *feedback* no início do ano com cada professor individualmente.

() Não, não há *feedback*. O relatório apenas é encaminhado para o e-mail do professor.

A pergunta 7 pretende identificar elementos acerca da efetividade da avaliação, se a avaliação atende ao seu objetivo inicial.

7. Em relação à Avaliação Docente implantada, você destaca: (Mais de uma opção pode ser assinalada)

() A avaliação contribui com a reflexão das práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores

() A avaliação contribui com a reflexão do professor da sua prática pedagógica em sala de aula

() A avaliação colabora na busca de estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos

() A avaliação monitora o trabalho dos gestores e professores

() A avaliação é apenas uma formalidade

() Os professores tem rejeição em responder a auto avaliação

() Os alunos fazem a avaliação irresponsavelmente

Obrigada pela sua colaboração

APÊNDICE C



**Universidade Federal de Juiz de Fora/ Faculdade de Educação/ CAED
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Disciplina Dissertação II**

**Roteiro de Entrevista com o Articulador de Gestão e com a Orientadora da
CEDEA DA CREDE 4**

Objetivo: identificar pontos relacionados às etapas de planejamento, implementação e avaliação dos resultados da avaliação docente implementada na CREDE 4.

Caro(a) Articulador/ Orientadora,

A presente entrevista faz parte de uma pesquisa acadêmica para que se possa obter dados e informações acerca da Avaliação de Desempenho Docente que a CREDE 4 desenvolve desde o ano de 2008 juntamente com os gestores, professores e alunos para avaliar o desempenho dos docentes lotados nas escolas públicas estaduais da citada regional.

A pesquisa visa coletar informações com os atores que vivenciaram esse processo. O objetivo é perceber quais foram as contribuições dessa Avaliação para melhorar a prática dos professores. Responda de acordo com sua realidade, garantimos que o sigilo das respostas será mantido.

1. Identificação do(a) Entrevistado (a):

1.1. Qual a sua área de formação?

1.2. Quanto tempo de experiência no magistério?

1.3. Há quanto tempo você trabalha com técnico da CREDE?

2. Identificar elementos da etapa de planejamento da avaliação docente

2.1. Qual o objetivo da CREDE ao propor uma avaliação de professores?

2.2. Como foi planejada a proposta de avaliação da CREDE 4?

2.3. Houve um levantamento da necessidade da avaliação junto aos Gestores? Em caso afirmativo, como foi feito?

2.4. Quais metas foram traçadas para a avaliação e quais foram alcançadas?

2.5. Quais atores participaram da sua elaboração e por quê?

2.6. Qual a relação entre a proposta da avaliação docente da CREDE e a da SEDUC?

2.7. Como a SEDUC orienta a realização da avaliação de desempenho dos professores da rede estadual?

3. Identificar elementos acerca da etapa de implementação da avaliação docente

3.1. Como se deu a implementação da avaliação?

3.2. Quais as dificuldades identificadas na implementação?

4. Identificar elementos acerca dos resultados da avaliação

- 4.1. Quais os resultados a CREDE acredita ter alcançado com a avaliação?
- 4.2. Há um desenho de avaliação dos resultados da avaliação proposta?
- 4.3. Como a CREDE avalia os resultados da avaliação na melhoria da prática dos professores?
- 4.4. Como a CREDE avalia a atuação do núcleo gestor na devolutiva do relatório aos professores?
- 4.5. Quais instrumentos a CREDE utiliza para mensurar a utilização dos relatórios pelos diretores?

Roteiro de Entrevista ao Articulador de Gestão e Orientadora da CEDEA.

Objetivo: identificar pontos relacionados às etapas de planejamento, implementação e avaliação dos resultados da avaliação docente implementada na CREDE 4.

1. Identificar elementos da etapa de planejamento da avaliação docente.
 - 1.1. Qual o objetivo da CREDE ao propor uma avaliação de professores? Como a SEDUC orienta a realização da avaliação de desempenho dos professores da rede estadual?
 - 1.2. Como foi planejada a proposta de avaliação da CREDE 4?
 - 1.3. Quais atores participaram da sua elaboração e por que?
 - 1.4. Houve um levantamento da necessidade da avaliação junto aos Gestores? Em caso afirmativo, como foi feito?
 - 1.5. Qual a relação entre a proposta da avaliação docente da CREDE e a da SEDUC?
 - 1.6. Quais metas foram traçadas para a avaliação é destas, quais foram alcançadas?
2. Identificar elementos acerca da etapa de implementação da avaliação docente.
 - 2.1. Diante do que foi planejado para a avaliação, como se deu a sua implementação?
 - 2.2. Quais as dificuldades identificadas na implementação?
3. Identificar elementos acerca dos resultados da avaliação.
 - 3.1. Quais os resultados a CREDE acredita ter alcançado com a avaliação?
 - 3.2. Há um desenho de avaliação dos resultados da avaliação proposta?
 - 3.3. Como a CREDE avalia os resultados da avaliação na melhoria da prática dos professores?
 - 3.4. Como a CREDE avalia a atuação do núcleo gestor na devolutiva do relatório aos professores?
 - 3.5. Quais instrumentos a CREDE utiliza para mensurar a utilização dos relatórios pelos diretores?

ANEXOS**ANEXO A**

Ementa: Institui e normatiza a Avaliação de Desempenho Docente para Professores lotados nas Unidades Escolares da 4ª CREDE.

Portaria GAB. Nº019/2008

A Coordenadora da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – 4ª CREDE, no uso das suas atribuições legais, considerando a Legislação Estadual Pertinente, bem como a importância da avaliação para melhoria dos serviços públicos oferecidos pelas escolas estaduais da sua jurisdição,

RESOLVE:

Art. 1º – Instituir a Avaliação de Desempenho Docente para Professores lotados nas Unidades Escolares da 4ª CREDE.

Art. 2º - A avaliação será aplicada a todos os Professores, Efetivos e Temporários, lotados em sala de aula e nos demais ambientes de aprendizagem existentes na escola.

§1º – A avaliação constará de três instrumentais, contemplando todos os aspectos da atividade docente, através da opinião dos alunos, do Núcleo Gestor e Auto-avaliação pelo Professor.

§2º – Os professores lotados em ambientes de aprendizagem, fora da sala de aula, não serão avaliados pelos alunos.

Art. 3º - A avaliação pelo Núcleo Gestor constará de apenas 01(um) questionário por Professor, que deverá ser respondido e assinado pelos membros do Núcleo Gestor da Escola. Os professores lotados em sala de aula e em outros ambientes serão avaliados duas vezes.

Art. 4º - A avaliação pelos Alunos constará de 01(um) questionário por Professor, que deverá ser respondido em grupo. Em cada turma serão selecionados 12 (doze)

alunos para avaliar os professores, formando 2(dois) grupos de seis alunos. Cada grupo responderá um questionário por professor.

§1º – A escolha dos 12 alunos de cada turma deverá acontecer através de sorteio. Na sede, o sorteio será realizado pelos líderes de classe, acompanhado por um membro do Núcleo Gestor. Nos anexos, o(a) Diretor(a) da escola sede deverá fazer o sorteio e enviar a relação com o nº dos alunos sorteados para participar da avaliação.

§2º – Os dois grupos deverão avaliar todos os professores que lecionam em sua turma. Dessa forma, cada professor terá duas avaliações por turma.

§3º – Os alunos não precisam assinar as avaliações, assinarão apenas a relação de participantes para constar que contribuíram com a avaliação dos professores. Dessa forma, os alunos podem ficar tranquilos pois não será possível identificá-los através dos questionários respondidos.

Art. 5º – A avaliação deverá ocorrer anualmente, entre os dias 16 de novembro e 16 de dezembro, cujos questionários deverão ser devolvidos à 4ª CREDE, até o dia 20 de dezembro de cada ano para tabulação e divulgação dos resultados para a escola.

Art. 6º -. Cada professor terá acesso ao relatório de sua avaliação, que será expresso numa escala de 0,0 a 10,0 pontos, com representação escrita e em gráficos, consolidado em uma média geral, calculada a partir da avaliação do Núcleo Gestor e dos Alunos. O resultado da avaliação será utilizado para subsidiar a lotação de professores, viabilizando um melhor atendimento aos alunos, visando a melhoria da qualidade nos serviços oferecidos pelas escolas estaduais da 4ª CREDE.

Art. 7º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Sede da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – 4ª CREDE.
Camocim-CE, 16 de outubro de 2008.

Elvira Maria Fernandes Veras
Coordenadora da 4ª CREDE

ANEXO B

QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE 04 – VISÃO DO NÚCLEO GESTOR/2014

Avaliação de Desempenho dos Professores das Escolas Públicas Estaduais - 2014

Visão do Núcleo Gestor

Data da Avaliação: ____ de dezembro de 2014

Escola	INEP - ESCOLA
Município	MUNIC

Identificação do(a) Professor(a)

Nome
PROF

Caros Gestores,

Considerando o encerramento do ano letivo e a importância da avaliação para melhoria dos processos educacionais, dentre eles o desempenho docente, apresentamos instrumental de avaliação do(a) professor(a) e solicitamos sua colaboração para responder aos questionamentos abaixo relacionados. Observando as características Gerais e Específicas e a frequência com que elas ocorreram em 2014, atribua o conceito mais adequado ao desempenho do(a) Professor(a), marcando com "X" apenas uma opção para cada característica (**Nunca, Raramente, Quase Sempre e Sempre**).

1 - PARTICIPAÇÃO:

Capacidade de se empenhar em todas as atividades relacionadas com a área de atuação, contribuindo para a melhoria do Sistema de Ensino.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Participa ativa e espontaneamente de todas as atividades desenvolvidas pela escola.				

2 - PRODUÇÃO:

Resultado do trabalho de modo preciso de acordo com a natureza e as condições de trabalho, levando-se em consideração tempo X qualidade.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Boa produção, apresentando um trabalho correto, atingindo e até ultrapassando a maioria dos objetivos educacionais.				

2.1 RESPONSABILIDADE : (atribua um conceito para cada característica)

Capacidade de assumir compromisso com os trabalhos confiados na sua área de atuação

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Assume e cumpre nos prazos determinados, as tarefas que lhe são confiadas, com eficiência e criatividade.				
2	Mantém seus diários de classe devidamente organizados e com os registros atualizados.				
3	Entrega bimestralmente o registro de desempenho dos alunos no prazo definido pela secretaria da escola.				

2.2 PLANEJAMENTO: (atribua um conceito para cada característica)

Capacidade de elaborar e implementar Planos, Programas e Projetos de trabalho, considerando os recursos disponíveis com vistas a atingir resultados satisfatórios.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Participa dos momentos de planejamento.				
2	Utiliza os momentos de planejamentos para os objetivos a que este se destina (registros, estudo e formação...)				
3	Aplica em sala de aula o que foi previamente planejado.				

4	Participa da análise de indicadores e propõe alternativas para melhorar o desempenho dos alunos.				
---	--	--	--	--	--

2.3 INICIATIVA:

Capacidade de se antecipar na resolução de problemas ou na realização de tarefas, independentemente de solicitação.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Se antecipa em resolver problemas mais complexos, assumindo o controle de forma eficiente, garantindo o bom funcionamento das atividades face a situações imprevistas.				

2.4 CRIATIVIDADE:

Capacidade de apresentar ideias e fatos novos a partir de recursos disponíveis ou descobrindo novos recursos.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Apresenta ideias, oferecendo alternativas para aplicação de técnicas e métodos para dinamizar os trabalhos, a partir dos recursos disponíveis e/ou descobrindo novos recursos.				

2.5 GESTÃO DE SALA DE AULA: (atribua um conceito para cada característica)

Conhecimento teórico e prático aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Utiliza linguagem de ensino que facilita a aprendizagem dos alunos.				
2	Considera os resultados obtidos na avaliação do aluno como elemento de análise para a redefinição de conteúdos e procedimentos de ensino.				
3	Apresenta de forma clara os objetivos de ensino-aprendizagem em relação aos alunos.				
4	Incentiva seu aluno a participar da discussão do conteúdo da disciplina na sala de aula.				
5	Cumprir o horário das aulas do início ao fim.				
6	Incentiva os alunos a utilizar outros ambientes de aprendizagem da escola como biblioteca, LEI, LEC, etc.				
7	Utiliza outros ambientes de aprendizagem da escola (Biblioteca, LEI, LEC, Sala de Projeção), para ministrar suas aulas.				
8	Considera a docência como uma atividade gratificante para sua realização profissional.				
9	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina				
10	Trabalha conteúdos que contribuem para o alcance dos objetivos da disciplina.				
11	Desenvolve o conteúdo de forma organizada, seguindo uma sequência lógica.				
12	Exige na avaliação, conteúdos que correspondem aos que foram trabalhados em sala de aula.				
13	Devolve as avaliações em tempo hábil e discute os conteúdos em sala de aula, após a divulgação dos resultados.				
14	Desenvolve as atividades seguindo uma sequência lógica.				
15	Utiliza técnicas de ensino que facilitam a aprendizagem.				
16	Utiliza nas avaliações critérios estabelecidos e divulgados de forma clara para os alunos.				

2.6 RELACIONAMENTO NO TRABALHO:

Capacidade de se relacionar em maior ou menor grau no ambiente de trabalho (colegas, superiores, alunos e comunidades)

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Relacionamento excelente, sabendo respeitar e contribuindo ainda para a harmonia no ambiente de trabalho.				

2.7 APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL:

Empenho pelo crescimento profissional, contribuindo para o aprimoramento de novas técnicas e o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
-------	-----------------	-------	-----------	--------------	--------

1	Demonstra desejo pelo crescimento profissional, participando dos cursos de formação continuada ou outros métodos de aperfeiçoamento, aplicando esses conhecimentos para a melhoria do ensino e aprendizagem.				
---	--	--	--	--	--

2.8 ÉTICA PROFISSIONAL:

Capacidade de demonstrar discrição no exercício da atividade funcional, habilidade na interação e polidez no trato com os colegas e usuários.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Demonstra respeito e ética na sua relação diária com toda a comunidade escolar e fidelidade quanto aos assuntos confidenciais.				

3. OCORRÊNCIAS FUNCIONAIS

3.1 ASSIDUIDADE:

Comparecimento ao local de trabalho

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Presença constante, falta apenas por motivo justo.				

3.2 PONTUALIDADE:

Atendimento aos horários determinados

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Cumpe o horário conforme a jornada de trabalho.				

3.3 PENALIDADES:

Sanções sofridas pelo(a) professor(a) em 2014

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Foi advertido de forma verbal ou escrita neste ano letivo, por algum membro do Núcleo Gestor, por apresentar comportamento ou atitude incompatível com a função docente e/ou não cumprimento às normas estabelecidas.				

4. CONCLUSÃO:

4.1- No caso de Professores contratados temporariamente:

O Núcleo Gestor é favorável à permanência deste(a) professor(a) na escola, no próximo ano?

() Sim. () Sim, mas com restrições. () Não.

4.2 – No caso de Professores efetivos:

O Núcleo Gestor considera a atuação do(a) professor(a) aqui avaliado(a) como:

() Plenamente Satisfatória. () Satisfatória, com algumas restrições. () Não Satisfatória.

Justifique a resposta do item 4.1 ou 4.2.

Assinatura dos Membros do Núcleo Gestor da Escola:

DIRETOR
Diretor(a)

COORD1
Coordenador(a) Escolar

COORD2
Coordenador(a) Escolar

COORD3
Coordenador(a) Escolar

COORD5
Assessor(a) Administrativo-Financeiro

SECRET
Secretário(a) Escolar

ANEXO C

QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE 04 – AUTOAVALIAÇÃO DO PROFESSOR//2014

Avaliação de Desempenho dos Professores das Escolas Públicas Estaduais - 2014

AUTO-AVALIAÇÃO

Data da Avaliação: ____ de dezembro de 2014

Escola	INEP - ESCOLA
Município	MUNIC

Identificação do(a) Professor(a)

Nome
PROF

Caros Gestores,

Considerando o encerramento do ano letivo e a importância da avaliação para melhoria dos processos educacionais, dentre eles o desempenho docente, apresentamos instrumental de avaliação do(a) professor(a) e solicitamos sua colaboração para responder aos questionamentos abaixo relacionados. Observando as características Gerais e Específicas e a frequência com que elas ocorreram em 2014, atribua o conceito mais adequado ao desempenho do(a) Professor(a), marcando com "X" apenas uma opção para cada característica (**Nunca, Raramente, Quase Sempre e Sempre**).

1 - PARTICIPAÇÃO:

Capacidade de se empenhar em todas as atividades relacionadas com a área de atuação, contribuindo para a melhoria do Sistema de Ensino.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Participa ativa e espontaneamente de todas as atividades desenvolvidas pela escola.				

2 - PRODUÇÃO:

Resultado do trabalho de modo preciso de acordo com a natureza e as condições de trabalho, levando-se em consideração tempo X qualidade.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Boa produção, apresentando um trabalho correto, atingindo e até ultrapassando a maioria dos objetivos educacionais.				

2.1 RESPONSABILIDADE : (atribua um conceito para cada característica)

Capacidade de assumir compromisso com os trabalhos confiados na sua área de atuação

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Assume e cumpre nos prazos determinados, as tarefas que lhe são confiadas, com eficiência e criatividade.				
2	Mantém seus diários de classe devidamente organizados e com os registros atualizados.				
3	Entrega bimestralmente o registro de desempenho dos alunos no prazo definido pela secretaria da escola.				

2.2 PLANEJAMENTO: (atribua um conceito para cada característica)

Capacidade de elaborar e implementar Planos, Programas e Projetos de trabalho, considerando os recursos disponíveis com vistas a atingir resultados satisfatórios.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Participa dos momentos de planejamento.				
2	Utiliza os momentos de planejamentos para os objetivos a que este se destina (registros, estudo e formação...)				
3	Aplica em sala de aula o que foi previamente planejado.				

4	Participa da análise de indicadores e propõe alternativas para melhorar o desempenho dos alunos.				
---	--	--	--	--	--

2.3 INICIATIVA:

Capacidade de se antecipar na resolução de problemas ou na realização de tarefas, independentemente de solicitação.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Se antecipa em resolver problemas mais complexos, assumindo o controle de forma eficiente, garantindo o bom funcionamento das atividades face a situações imprevistas.				

2.4 CRIATIVIDADE:

Capacidade de apresentar ideias e fatos novos a partir de recursos disponíveis ou descobrindo novos recursos.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Apresenta ideias, oferecendo alternativas para aplicação de técnicas e métodos para dinamizar os trabalhos, a partir dos recursos disponíveis e/ou descobrindo novos recursos.				

2.5 GESTÃO DE SALA DE AULA: (atribua um conceito para cada característica)

Conhecimento teórico e prático aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Utiliza linguagem de ensino que facilita a aprendizagem dos alunos.				
2	Considera os resultados obtidos na avaliação do aluno como elemento de análise para a redefinição de conteúdos e procedimentos de ensino.				
3	Apresenta de forma clara os objetivos de ensino-aprendizagem em relação aos alunos.				
4	Incentiva seu aluno a participar da discussão do conteúdo da disciplina na sala de aula.				
5	Cumprir o horário das aulas do início ao fim.				
6	Incentiva os alunos a utilizar outros ambientes de aprendizagem da escola como biblioteca, LEI, LEC, etc.				
7	Utiliza outros ambientes de aprendizagem da escola (Biblioteca, LEI, LEC, Sala de Projeção), para ministrar suas aulas.				
8	Considera a docência como uma atividade gratificante para sua realização profissional.				
9	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina				
10	Trabalha conteúdos que contribuem para o alcance dos objetivos da disciplina.				
11	Desenvolve o conteúdo de forma organizada, seguindo uma sequência lógica.				
12	Exige na avaliação, conteúdos que correspondem aos que foram trabalhados em sala de aula.				
13	Devolve as avaliações em tempo hábil e discute os conteúdos em sala de aula, após a divulgação dos resultados.				
14	Desenvolve as atividades seguindo uma sequência lógica.				
15	Utiliza técnicas de ensino que facilitam a aprendizagem.				
16	Utiliza nas avaliações critérios estabelecidos e divulgados de forma clara para os alunos.				

2.6 RELACIONAMENTO NO TRABALHO:

Capacidade de se relacionar em maior ou menor grau no ambiente de trabalho (colegas, superiores, alunos e comunidades)

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Relacionamento excelente, sabendo respeitar e contribuindo ainda para a harmonia no ambiente de trabalho.				

2.7 APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL:

Empenho pelo crescimento profissional, contribuindo para o aprimoramento de novas técnicas e o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
-------	-----------------	-------	-----------	--------------	--------

1	Demonstra desejo pelo crescimento profissional, participando dos cursos de formação continuada ou outros métodos de aperfeiçoamento, aplicando esses conhecimentos para a melhoria do ensino e aprendizagem.				
---	--	--	--	--	--

2.8 ÉTICA PROFISSIONAL:

Capacidade de demonstrar discrição no exercício da atividade funcional, habilidade na interação e polidez no trato com os colegas e usuários.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Demonstra respeito e ética na sua relação diária com toda a comunidade escolar e fidelidade quanto aos assuntos confidenciais.				

3. OCORRÊNCIAS FUNCIONAIS

3.1 ASSIDUIDADE:

Comparecimento ao local de trabalho

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Presença constante, falta apenas por motivo justo.				

3.2 PONTUALIDADE:

Atendimento aos horários determinados

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Cumpe o horário conforme a jornada de trabalho.				

3.3 PENALIDADES:

Sanções sofridas pelo(a) professor(a) em 2014

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Foi advertido de forma verbal ou escrita neste ano letivo, por algum membro do Núcleo Gestor, por apresentar comportamento ou atitude incompatível com a função docente e/ou não cumprimento às normas estabelecidas.				

4. CONCLUSÃO:

Caso julgue necessário, utilize o espaço abaixo para apresentar informações que sejam relevantes ao seu desempenho profissional. Caso não necessite, passe um traço na diagonal para que o espaço seja desconsiderado.

Assinatura do(a) Professor(a) Avaliado(a)

ANEXO D

QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DOCENTE DA CREDE 04 – VISÃO DO ALUNO/2014

Avaliação de Desempenho dos Professores das Escolas Públicas Estaduais - 2014

Visão do Aluno

Data da Avaliação: ____ de dezembro de 2014

INEP	ESCOLA
------	--------

Identificação do(a) Professor(a)

Nome
PROF
Série - Turno - Turma - Grupo de Avaliação
PROF_SERIE - GRUPO - PROF_GRUPO

Informe apenas uma Disciplina que o(a) Professor(a) leciona na sua turma:

Caros(as) alunos(as),

Considerando a importância da avaliação para conhecer a realidade do ensino em nossa região, solicitamos sua colaboração para responder aos questionamentos abaixo relacionados que ajudarão ao Professor melhorar a qualidade de suas aulas e consequentemente o aprendizado dos alunos.

Observando as características apresentadas, marque um "X" na opção mais adequada ao desempenho do(a) professor(a) em cada item avaliado.

A – GESTÃO DE SALA DE AULA:

Nesta categoria vocês irão avaliar o conhecimento teórico e prático do(a) Professor(a), aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Apresenta os conteúdos com clareza e objetividade na explicação, utilizando vocabulário correto e adequado aos temas estudados.				
2	Conduz a aula sem perda de tempo ou práticas desnecessárias.				
3	Introduz de forma clara o que vai ser trabalhado, apresentando o conteúdo e seus respectivos objetivos.				
4	Diversifica as técnicas de ensino e os recursos de aprendizagem utilizando ferramentas diversas ao conduzir as aulas.				
5	Faz uma síntese ou a conclusão do que foi desenvolvido em aula, antes de iniciar novo conteúdo.				
6	Relaciona teoria e prática, apontando relevância e/ou aplicação do conteúdo estudado com a vida cotidiana.				
7	Demonstra domínio do assunto estudado.				
8	Utiliza outros ambientes de aprendizagem da escola como Biblioteca, LEI, LEC, Sala de Projeção, etc. para ministrar suas aulas.				

B - ÉTICA PROFISSIONAL:

Nesta categoria, vocês irão avaliar a capacidade do(a) Professor(a) em demonstrar discrição no exercício da atividade funcional, habilidade na interação e polidez no trato com todos da comunidade escolar.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Mantém frequência excelente às aulas, só falta por motivo justo.				
2	Respeita e cumpre fielmente os horários de entrada e saída.				
3	É limpo, asseado e organizado com seu material de trabalho.				
4	Veste-se adequadamente de acordo com o ambiente escolar.				
5	Demonstra discrição no exercício de sua função evitando comentários desagradáveis sobre colegas de profissão e superiores.				
6	Tem bons modos, porta-se de maneira adequada em sala de aula e só fala de assuntos pedagógicos.				
7	Interage facilmente com todos na escola e tem respeito com os colegas e superiores.				

C – RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS:

Nesta categoria, vocês avaliarão a capacidade do(a) Professor(a) em se relacionar com os alunos, em sala de aula.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Mantém bom diálogo com a turma, oportunizando a participação dos alunos nas discussões e explicações dos conteúdos.				
2	Tem facilidade e paciência de explicar e repetir a explicação quando necessário.				
3	Demonstra preocupação com a aprendizagem dos alunos, estimulando-os a aprender.				
4	Mantém a ordem e a disciplina na sala, resolvendo os incidentes ocorridos em sala de maneira justa e coerente.				
5	Estabelece uma relação de cortesia e em nível adequado com os alunos, propiciando um ambiente de respeito mútuo.				
6	Demonstra disponibilidade para atendimento aos alunos com dificuldade, em sala e/ou extra classe.				

D – AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

Nesta categoria vocês irão avaliar a capacidade do(a) Professor(a) em verificar a aprendizagem dos alunos.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Utiliza instrumentos de avaliação adequados ao(s) objetivo(s) da disciplina, definindo claramente os critérios de avaliação a serem adotados.				
2	Examina com a turma, após a avaliação, as dificuldades encontradas e os erros cometidos.				
3	Realiza avaliação coerente com os conteúdos que foram trabalhados em sala de aula.				
4	Elabora atividades de casa, para reforçar a aprendizagem.				
5	Corrige e devolve em tempo hábil os exercícios, tarefas e provas.				
6	É justo na aplicação de conceitos e notas e sempre ouve os alunos em seus questionamentos.				

E – CONCLUSÃO:

A partir de uma análise criteriosa, se vocês pudessem decidir sobre a contratação/permanência deste(a) Professor(a), gostariam que ele(a) continuasse ensinando nesta escola no próximo ano?

() Sim () Não

Por que?

A 4ª CREDE agradece sua colaboração nesta avaliação que contribuirá para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem em nossas Escolas

ANEXO E

MODELO DE RELATÓRIO INDIVIDUAL ENTREGUE AO PROFESSOR EM 2014

Avaliação de Desempenho dos Professores das Escolas Públicas Estaduais - 2014

Prezado(a) Professor(a), MARIA....

A 4ª CREDE apresenta o relatório de seu Desempenho Docente referente ao ano letivo de 2014.

No Módulo I você terá, em percentual (%), a opinião dos alunos para cada item avaliado e no Módulo II o comparativo da visão do Núcleo Gestor e sua própria Autoavaliação, facilitando a reflexão sobre as opiniões apresentadas em cada item.

Você foi avaliado(a) por **19** grupos de alunos, num total de **57** participantes. Os alunos foram selecionados através de sorteio aleatório, realizado na própria CREDE e formaram grupos com 3 alunos cada, que definiram nas quatro categorias avaliadas, apenas uma resposta para cada item, onde cada grupo teve a opção de apresentar justificativa, que está reproduzida, na íntegra, no final do Módulo I. Cada Professor foi avaliado por dois grupos, em cada turma que leciona.

RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO(A) PROFESSOR(A) NA VISÃO DOS

A - GESTÃO DE SALA DE AULA:

Nesta categoria os alunos avaliaram o conhecimento teórico e prático do(a) Professor(a), aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente.



ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Apresenta os conteúdos com clareza e objetividade na explicação, utilizando vocabulário correto e adequado aos temas estudados.	5,26	15,79	15,79	63,16
2	Conduz a aula sem perda de tempo ou práticas desnecessárias.	15,79	10,53	36,84	36,84
3	Introduz de forma clara o que vai ser trabalhado, apresentando o conteúdo e seus respectivos objetivos.	5,26	26,32	21,05	47,37
4	Diversifica as técnicas de ensino e os recursos de aprendizagem utilizando ferramentas diversas ao conduzir as aulas.	10,53	31,58	26,32	31,58
5	Faz uma síntese ou a conclusão do que foi desenvolvido em aula, antes de iniciar novo conteúdo.	5,26	26,32	15,79	52,63
6	Relaciona teoria e prática, apontando relevância e/ou aplicação do conteúdo estudado com a vida cotidiana.	10,53	10,53	26,32	52,63
7	Demonstra domínio do assunto estudado.	5,26	15,79	5,26	73,68
8	Utiliza outros ambientes de aprendizagem da escola como Biblioteca, LEI, LEC, Sala de Projeção, etc. para ministrar suas aulas.	26,3	15,79	42,11	15,8

B - ÉTICA PROFISSIONAL:

Nesta categoria, os alunos avaliaram a capacidade do(a) Professor(a) em demonstrar discrição no exercício da atividade funcional, habilidade na interação e polidez no trato com todos da comunidade escolar.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Mantém frequência excelente às aulas, só falta por motivo justo.	0,0	10,5	5,3	84,2
2	Respeita e cumpre fielmente os horários de entrada e saída.	0,0	10,5	21,1	68,4
3	É limpo, asseado e organizado com seu material de trabalho.	10,5	5,3	10,5	73,7
4	Veste-se adequadamente de acordo com o ambiente escolar.	5,3	5,3	15,8	73,7
5	Demonstra discrição no exercício de sua função evitando comentários desagradáveis sobre colegas de profissão e superiores.	5,3	5,3	15,8	73,7
6	Tem bons modos, porta-se de maneira adequada em sala de aula e só fala de assuntos pedagógicos.	10,5	10,5	15,8	63,2

7	Interage facilmente com todos na escola e tem respeito com os colegas e superiores.	5,3	21,1	26,3	47,4
---	---	-----	------	------	------

C - RELACIONAMENTO COM OS ALUNOS:

Nesta categoria, os alunos avaliaram a capacidade do(a) Professor(a) em se relacionar com os alunos, em sala de aula.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Mantém diálogo com a turma, oportunizando a participação dos alunos nas discussões e explicações dos conteúdos.	5,3	15,8	21,1	57,9
2	Tem facilidade e paciência de explicar e repetir a explicação quando necessário.	15,8	15,8	26,3	42,1
3	Demonstra preocupação com a aprendizagem dos alunos, estimulando-os a aprender.	15,8	0,0	26,3	57,9
4	Mantém a ordem e a disciplina na sala, resolvendo os incidentes ocorridos em sala de maneira justa e coerente.	21,1	0,0	31,6	47,4
5	Estabelece uma relação de cortesia e em nível adequado com os alunos, propiciando um ambiente de respeito mútuo.	15,8	15,8	15,8	52,6
6	Demonstra disponibilidade para atendimento aos alunos com dificuldade, em sala e/ou extra classe.	15,8	10,5	21,1	52,6

D - AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

Nesta categoria os alunos avaliaram a capacidade do(a) Professor(a) em verificar a aprendizagem dos alunos.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	NUNCA	RARAMENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1	Utiliza instrumentos de avaliação adequados ao(s) objetivo(s) da disciplina definindo claramente os critérios de avaliação a serem adotados.	5,3	31,6	21,1	42,1
2	Examina com a turma, após a avaliação, as dificuldades encontradas e os erros cometidos.	10,5	21,1	15,8	52,6
3	Realiza avaliação coerente com os conteúdos que foram trabalhados em sala de aula.	15,8	15,8	10,5	57,9
4	Elabora atividades de casa, para reforçar a aprendizagem.	15,8	5,3	21,1	57,9
5	Corrige e devolve em tempo hábil os exercícios, tarefas e provas.	15,8	10,5	21,1	52,6
6	É justo na aplicação de conceitos e notas e sempre ouve os alunos em seus questionamentos.	15,8	15,8	21,1	47,4

CONCLUSÃO DOS ALUNOS:

Para concluir, os alunos foram questionados, a partir de uma análise criteriosa, se eles gostariam que você permanecesse na escola no próximo ano letivo, apresentando a seguinte resposta:



68,4 % SIM

31,6 % - NÃO



O quadro a seguir apresenta a justificativa dos alunos. A opinião de cada grupo está separada por (""') aspas, com o texto original dos alunos.

"Sim" - Por que ela é boa e sabe ensinar. - "Sim" - porque apesar de seus defeitos gostamos dela pois é uma boa pessoa! - "Não" - - "Sim" - POR QUE SEILÁ SEI NAO!!!!!! - "Sim" - A professora tem domínio de sala e do conteúdo, embora se irrite fácil com barulhos e outras coisas que atrapalham sua aula. - "Não" - Por que não consegue interagir com os alunos e não tem paciência. - "Sim" - Porque ela é uma professora ótima, ensina bem, explica bem o conteúdo, ótima profissional, não mistura as coisas e respeita os alunos. - "Sim" - Porque ela é uma pessoa que passa o conteúdo com clareza, tira nossas dúvidas e é uma professora exemplar. - "Sim" - por que é uma ótima professora...! - "Sim" - por que ela ensina de uma maneira muito divertida e isso causa mais interesse dos alunos na matéria - "Sim" - ELA É EXCELENTE PROFESSORA AMA A DISCIPLINA QUE ELA ENSINA E SE DAR BEM COM TODOS OS ALUNOS. - "Sim" - Ela tem domínio de conteúdo, ela é dedicada e paciente e compreensiva - "Não" - PORQUE NAO SABE DA AULA NAO TEM CONTROLE DE SALA NAO DA MUITA ATENÇÃO AOS ALUNOS E NAO TEM PACIENCIA DENTRO DE SALA DE AULA! - "Não" - a professora sabe o conteúdo em que está

trabalhando,mas não sabe se expressar corretamente,e não tem uma boa relação com os alunos. - “Sim” - por que ela e compeensiva - “Não” - pq ela e muita chata - “Sim” - por que ela e uma boa professora e faz os seus alunos aprender mais - “Não” - É um caso complicado! Ela é uma ótima pessoa, amiga, ajuda muito os alunos, mas o ensino não é o adequado para nos capacitar vestibulares e concursos. - “Sim” - por que ela é uma professora que mostra conteudo que se empenha em dar uma aula produtiva,porem muitas das vezes nao consegue por conta que alguns alunos atrapalham e tira completamente o raciocio dela,mas fora isso é uma profissional excelente. -

RELATÓRIO COMPARATIVO DO DESEMPENHO, NA VISÃO DO NÚCLEO GESTOR E AUTO-AVALIAÇÃO DO(A) PROFESSOR(A)

1 - PARTICIPAÇÃO:

Capacidade de se empenhar em todas as atividades relacionadas com a área de atuação, contribuindo para a melhoria do Sistema de Ensino.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Participa ativa e espontaneamente de todas as atividades desenvolvidas pela escola.	Sempre	Sempre

2 - PRODUÇÃO:

Resultado do trabalho de modo preciso de acordo com a natureza e as condições de trabalho, levando-se em consideração tempo X qualidade.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Boa produção, apresentando um trabalho correto, atingindo e até ultrapassando a maioria dos objetivos educacionais.	Quase Sempre	Quase Sempre

2.1 RESPONSABILIDADE:

Capacidade de assumir compromisso com os trabalhos confiados na sua área de atuação

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Assume e cumpre nos prazos determinados, as tarefas que lhe são confiadas, com eficiência e criatividade.	Quase Sempre	Sempre
2	Mantém seus diários de classe devidamente organizados e com os registros atualizados.	Quase Sempre	Quase Sempre
3	Entrega bimestralmente o registro de desempenho dos alunos no prazo definido pela secretaria da escola.	Quase Sempre	Quase Sempre

2.2 PLANEJAMENTO:

Capacidade de elaborar e implementar Planos, Programas e Projetos de trabalho, considerando os recursos disponíveis com vistas a atingir resultados satisfatórios.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Participa dos momentos de planejamento.	Sempre	Sempre
2	Utiliza os momentos de planejamentos para os objetivos a que este se destina (registros, estudo e formação...)	Sempre	Sempre
3	Aplica em sala de aula o que foi previamente planejado.	Quase Sempre	Sempre
4	Participa da análise de indicadores e propõe alternativas para melhorar o desempenho dos alunos.	Sempre	Sempre

2.3 INICIATIVA:

Capacidade de se antecipar na resolução de problemas ou na realização de tarefas, independentemente de solicitação.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Se antecipa em resolver problemas mais complexos, assumindo o controle de forma eficiente, garantindo o bom funcionamento das atividades face a situações imprevistas.	Quase Sempre	Raramente

2.4 CRIATIVIDADE:

Capacidade de apresentar ideias e fatos novos a partir de recursos disponíveis ou descobrindo novos recursos.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Apresenta ideias, oferecendo alternativas para aplicação de técnicas e métodos para dinamizar os trabalhos, a partir dos recursos disponíveis e/ou descobrindo novos recursos.	Quase Sempre	Quase Sempre

2.5 GESTÃO DE SALA DE AULA:

Conhecimento teórico e prático aliado aos métodos e técnicas adequadas para a execução da prática docente.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Utiliza linguagem de ensino que facilita a aprendizagem dos alunos.	Sempre	Sempre
2	Considera os resultados obtidos na avaliação do aluno como elemento de análise para a redefinição de conteúdos e procedimentos de ensino.	Sempre	Sempre
3	Apresenta de forma clara os objetivos de ensino-aprendizagem em relação aos alunos.	Sempre	Sempre
4	Incentiva seu aluno a participar da discussão do conteúdo da disciplina na sala de aula.	Sempre	Sempre
5	Cumprir o horário das aulas do início ao fim.	Sempre	Sempre
6	Incentiva os alunos a utilizar outros ambientes de aprendizagem da escola como biblioteca, LEI, LEC, etc.	Sempre	Sempre
7	Utiliza outros ambientes de aprendizagem da escola (Biblioteca, LEI, LEC, Sala de Projeção), para ministrar suas aulas.	Quase Sempre	Quase Sempre
8	Considera a docência como uma atividade gratificante para sua realização profissional.	Sempre	Sempre
9	Demonstra domínio do conteúdo da disciplina	Sempre	Sempre
10	Trabalha conteúdos que contribuem para o alcance dos objetivos da disciplina.	Sempre	Sempre
11	Desenvolve o conteúdo de forma organizada, seguindo uma sequência lógica.	Sempre	Sempre
12	Exige na avaliação, conteúdos que correspondem aos que foram trabalhados em sala de aula.	Sempre	Sempre
13	Devolve as avaliações em tempo hábil e discute os conteúdos em sala de aula, após a divulgação dos resultados.	Sempre	Quase Sempre
14	Desenvolve as atividades seguindo uma sequência lógica.	Sempre	Sempre
15	Utiliza técnicas de ensino que facilitam a aprendizagem.	Quase Sempre	Sempre
16	Utiliza nas avaliações critérios estabelecidos e divulgados de forma clara para os alunos.	Sempre	Sempre

2.6 RELACIONAMENTO NO TRABALHO:

Capacidade de se relacionar em maior ou menor grau no ambiente de trabalho (colegas, superiores, alunos e comunidades)

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Relacionamento excelente, sabendo respeitar e contribuindo ainda para a harmonia no ambiente de trabalho.	Sempre	Sempre

2.7 APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL:

Empenho pelo crescimento profissional, contribuindo para o aprimoramento de novas técnicas e o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Demonstra desejo pelo crescimento profissional, participando dos cursos de formação continuada ou outros métodos de aperfeiçoamento, aplicando esses conhecimentos para a melhoria do ensino e aprendizagem.	Sempre	Sempre

2.8 ÉTICA PROFISSIONAL:

Capacidade de demonstrar discrição no exercício da atividade funcional, habilidade na interação e polidez no trato com os colegas e usuários.

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Demonstra respeito e ética na sua relação diária com toda a comunidade escolar e fidelidade quanto aos assuntos confidenciais.	Sempre	Sempre

3. OCORRÊNCIAS FUNCIONAIS

3.1 ASSIDUIDADE:

Comparecimento ao local de trabalho

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Presença constante, falta apenas por motivo justo.	Sempre	Raramente

3.2 PONTUALIDADE:

Atendimento aos horários determinados

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Cumpre o horário conforme a jornada de trabalho.	Sempre	Sempre

3.3 PENALIDADES:

Sanções sofridas pelo(a) professor(a) em 2014

ITENS	CARACTERÍSTICAS	VISÃO DO NÚCLEO GESTOR	AUTO-AVALIAÇÃO
1	Foi advertido de forma verbal ou escrita neste ano letivo, por algum membro do Núcleo Gestor, por apresentar comportamento ou atitude incompatível com a função docente e/ou não cumprimento às normas estabelecidas.	Nunca	Nunca

Comentário do(a) Professor(a) na Autoavaliação: ...

4. CONCLUSÃO DO NÚCLEO GESTOR:

O Núcleo Gestor é favorável à permanência deste(a) professor(a) na escola, no próximo ano?: Sim. - EXERCE SUAS ATIVIDADES DE FORMA EFICIENTE. É COMPROMETIDA E RESPONSÁVEL.

A 4ª CREDE agradece sua colaboração nesta ação que tem contribuído para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem em nossa Região e acredita que você utilizará este relatório para refletir e melhorar cada vez mais sua prática docente.

ANEXO F

**MODELO DO RESUMO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES
ANO LETIVO 2014 - VISÃO DO NÚCLEO GESTOR E ALUNOS**

VISÃO NÚCLEO GESTOR			VISÃO ALUNO				
PROFESSOR	Permanência em 2015	JUSTIFICATIVA	PERMANÊNCIA (%)		PARTICIPAÇÃO		JUSTIFICATIVA APRESENTADA PELOS GRUPOS DE ALUNOS
			SIM	NÃO	ALUNOS	GRUPOS	
PROF 1	Sim.	É um excelente profissional, cumpre os prazos estabelecidos, possui um relacionamento extremamente amigável. Competente, comprometido e responsável	100,0	0,0	30	10	"Sim" - ótimo professor mais limpeza - "Sim" - Por que ele é um excelente professor, conduz o conteúdo de forma coerente, coesa, de uma forma que o aluno compreenda e utilize o que aprendeu, não somente em provas e vestibulares, mas também na vida! - "Sim" - Porquê é um ótimo professor, sempre ajuda os alunos com dificuldade, têm muita paciência, sempre aconselha os alunos a se dedicarem mais não so em matematica como tambem nas outras materias. - "Sim" - por que o professor analisando esta comprindo com seu papel de professor em sala de aula . - "Sim" - - "Sim" - porque ele explica bem, é criativo nas atividades em sala. Tem paciência com os alunos. - "Sim" - Porque ele é um ótimo professor, não temos o que reclamar dele. É um profissional excelente, digno do cargo que ocupa. - "Sim" - Por que, ele demonstra ter um bom conhecimento em sua area. - "Sim" - porque ele é um homem justo, que compreende os alunos e sabe repassar o conteúdo é acima de tudo é íntegro. - "Sim" - Pois o mesmo apresenta competência e domínio em sua disciplina. -
PROF 2	Plenamente Satisfatória.	A professora, apesar do pouco tempo na instituição, tem realizado um excelente trabalho pedagógico.	75,0	25,0	12	4	"Sim" - por que tem domínio de conteúdo. - "Sim" - por que ela e uma otima professora - "Não" - por que ela e chata e rígida e rigorosa - "Sim" - Por que ela é competente no que fas -
PROF 3	Sim.	EXERCE SUAS ATIVIDADES DE FORMA EFICIENTE. É COMPROMETIDA E RESPONSÁVEL.	68,4	31,6	57	19	"Sim" - Por que ela é boa e sabe ensina. - "Sim" - porque apesar de seus defeitos gostamos dela pois é uma boa pessoa! - "Não" - - "Sim" - POR QUE SEI LÁ SEI NAO!!!!!! - "Sim" - A professora tem domínio de sala e do conteúdo, embora se irrita fácil com barulhos e outras coisas que atrapalham sua aula. - "Não" - Por que não consegue interagir com os alunos e não tem paciência. - "Sim" - Porque ela é uma professora ótima, ensina bem, explica bem o conteúdo, ótima profissional, não mistura as coisas e respeita os alunos. - "Sim" - Porque ela é uma pessoa que passa o conteúdo com clareza, tira nossas duvidas e é uma professora exemplar. - "Sim" - por que é uma otima professora...! - "Sim" - por que ela ensina de uma maneira muito divertida e isso causa mais enterece dos alunos na materia - "Sim" - ELA É EXELENTE PROFESSORA AMA A DISCIPLINA QUE ELA ENSINA E SE DAR BEM COM TODOS OS ALUNOS. - "Sim" - Ela tem dominio de de conteudo,ela e dedicadaela e paciente e compriensiva - "Não" - PORQUE NAO SABE DA AULA NAO TEM CONTROLE DE SALA NAO DA MUITA ATENÇÃO AOS ALUNOS E NAO TEM PACIENCIA DENTRO DE SALA DE AULA! - "Não" - a professora sabe o conteudo em que estar trabalhando, mas não sabe se expressar corretamente, e não tem uma boa relação com os alunos. - "Sim" - por que ela e compemeisiva - "Não" - pq ela e muita chata - "Sim" - por que ela e uma boa professora e faz

						os seus alunos aprender mais - "Não" - É um caso complicado! Ela é uma ótima pessoa, amiga, ajuda muito os alunos, mas o ensino não é o adequado para nos capacitar vestibulares e concursos. - "Sim" - por que ela é uma professora que mostra conteúdo que se empenha em dar uma aula produtiva, porem muitas das vezes nao consegue por conta que alguns alunos atrapalham e tira completamente o raciocio dela, mas fora isso é uma profissional excelente. -
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO G

4ª CREDE – Avaliação Docente 2014 – Reflexão sobre o Relatório Individual Sugestão de Roteiro para Elaboração do Plano para Melhoria de Desempenho

Aspectos Positivos:

Para iniciar, verifique em quantos itens você foi bem avaliado, considerando as características em que você SEMPRE e/ou QUASE SEMPRE atuou bem, na visão dos Alunos e Núcleo Gestor.

Pontos a melhorar:

Relacione até 6 características, com **maior percentual** de respostas dos alunos e/ou que tenham sido apontadas pelo Núcleo Gestor, em que você "**raramente**" atuou bem, ou que você mesmo tenha reconhecido na autoavaliação como fragilidade em sua atuação.

Obs: a quantidade de características a serem relacionadas, depende do grau de importância que você atribui a cada uma delas para o seu desempenho profissional, não ficando limitado à quantidade sugerida.

Reflexão:

Você reconhece que precisa melhorar nesses aspectos apontados pelos alunos?

Você reconhece que precisa melhorar nesses aspectos apontados pelo Núcleo Gestor?

Você acredita que pode melhorar sua atuação nesses aspectos?

Ação:

Se você acredita que pode melhorar, escreva sobre o que refletiu. Tente elaborar um plano de ação simples e que seja possível de executar. Para cada característica que você elencou acima, defina: "**o que fazer**" – ação; "**quando fazer**"- data/prazo; e "**como fazer**" - que procedimentos você adotará.

O modelo de plano apresentado a seguir é apenas uma sugestão. Ele pode e deve ser adaptado de acordo com sua necessidade. Não precisa apresentá-lo na escola ou enviar a quem quer que seja. O plano é seu, você decide se quer fazer, se vai compartilhar com alguém, ou até mesmo se ele é realmente importante para melhorar seu desempenho.

4ª CREDE – Avaliação Docente 2014 – Reflexão sobre o Relatório Individual

Sugestão de Roteiro para Elaboração do Plano para Melhoria de Desempenho

Plano de Melhoria de Desempenho

Característica à melhorar	Ação (o que vou fazer)	data/prazo/período (quando vou fazer)	Procedimentos (como vou fazer)

Se preferir, compartilhe seu plano com um(a) colega de sua confiança, peça sugestão e pergunte se ele(a) pode ajudá-lo no monitoramento da execução do plano, lembrando-lhe periodicamente das ações para garantir o cumprimento dos prazos e procedimentos estabelecidos.

ANEXO H

Avaliação de Desempenho do Professor em Estágio Probatório – SEDUC



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFESSOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO - SALA DE AULA
(ANEXO I)

ÓRGÃO DE LOTAÇÃO: SEDUC (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ)

FORMULÁRIO 1 DESTA ESCOLA

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROFESSOR

PERÍODO DA AVALIAÇÃO: / / A / / .

NOME: _____

MATRÍCULA: _____

INÍCIO DO EXERCÍCIO: / / .

ESCOLA DE LOTAÇÃO: _____

CREDE/SEDE/SEFOR: _____

DISCIPLINA(S) DE ATUAÇÃO: _____

PONTUAÇÃO TOTAL: 0%

RESULTADO DA AVALIAÇÃO: _____

2. DIMENSÕES/DOMÍNIOS DA AVALIAÇÃO

DIMENSÕES		DOMÍNIOS/CRITÉRIOS	Intervalo considerado	PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA								OBTIDOS		
				0	1	2	3	4	5	6	7	8		
IDONEIDADE MORAL, PROFISSIONAL, SOCIAL E ÉTICA (30%)		1. Aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.	0 a 4										0	
		2. Adaptação ao trabalho e disciplina no cumprimento das atribuições.	0 a 6										0	
		3. Conhecimento e compreensão do conteúdo e das práticas de ensino.	0 a 6										0	
		4. Postura ética do professor na relação com os alunos.	0 a 4										0	
	OBTIDOS NESTE BLOCO:	0%	5. Relação com os colegas de trabalho.	0 a 4										0
			6. Assiduidade, pontualidade no cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidos e, inexistência de penalidades*.	0 a 6										0
QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DO ENSINO E DA APRENDIZAGEM (50%)		7. Responsabilidade e compromisso no planejamento e organização das atividades letivas.	0 a 5										0	
		8. Efetivação do planejamento das atividades pedagógicas em sala de aula.	0 a 6										0	
		9. Participação nas atividades extra-sala.	0 a 4										0	
		10. Relação pedagógica com os alunos quanto aos ritmos de aprendizagem.	0 a 8										0	
	OBTIDOS NESTE BLOCO:	0%	11. Gestão da sala de aula.	0 a 8										0
			12. Mecanismos de avaliação da aprendizagem dos alunos em sala de aula.	0 a 5										0
PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA E RELAÇÃO COM A COMUNIDADE ESCOLAR (20%)		13. Criatividade no uso de estratégias para desenvolvimento dos conteúdos - uso de mídias e atividades extraclasse, entre outros.	0 a 6										0	
		14. Iniciativa na definição de estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento.	0 a 8										0	
		15. Participação na consecução dos objetivos e metas dos Projetos e Programas da Unidade Escolar (PPP, PDE, PDDE, RE).	0 a 6										0	
		16. Realização de projetos e/ou atividades com impacto direto na comunidade, mediante a articulação da escola com as famílias e a comunidade.	0 a 6										0	
	OBTIDOS NESTE BLOCO:	0%	17. Participação nas reuniões de pais e mestres.	0 a 4										0
			18. Atividades extracurriculares e multiculturais com estudantes.	0 a 4										0
TOTAL GERAL OBTIDO (%):		0%	PONTUAÇÃO GERAL OBTIDA:										0	

3. OBSERVAÇÕES DA COMISSÃO ESCOLAR DE AVALIAÇÃO

ATENÇÃO!

1. A Comissão Escolar de Avaliação deve verificar se existe ocorrência de penalidades* (repreensão, suspensão e processo administrativo).
2. O professor será considerado apto se obtiver uma pontuação igual ou maior que 70% na pontuação total obtida.

Data: ____/____/____.

Presidente da Comissão Escolar de Avaliação

Professor Avaliado

Demais membros:

Demais membros:

ANEXO I

20 FATORES SELECIONADOS PELO INEP/MEC

1	Domina os conteúdos curriculares das disciplinas que leciona, o que inclui a compreensão de seus princípios e conceitos.
2	Conhece as características de desenvolvimento dos alunos, suas experiências e contexto em que vivem, e como esses fatores afetam sua aprendizagem.
3	Domina a didática das disciplinas que ensina, incluindo diversas estratégias e atividades de ensino.
4	Domina o currículo ou as diretrizes curriculares das disciplinas que leciona.
5	Organiza os objetivos e conteúdos de maneira coerente com o currículo, os momentos de desenvolvimento dos alunos e seu nível de aprendizagem.
6	Seleciona recursos de aprendizagem de acordo com os objetivos de aprendizagem e as características de seus alunos.
7	Seleciona estratégias de avaliação coerentes com os objetivos de aprendizagem, a disciplina que ensina e o currículo, permitindo que todos os alunos demonstrem o que aprenderam.
8	Estabelece um clima favorável para a aprendizagem, baseado em relações de respeito, equidade, confiança, cooperação e entusiasmo.
9	Manifesta altas expectativas em relação às possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento de todos os seus alunos.
10	Estabelece e mantém normas de convivência em sala de aula, de modo que os alunos aprendam a ter responsabilidade por sua aprendizagem e pela dos colegas.
11	Demonstra valores, atitudes e comportamentos positivos e promovem o desenvolvimento deles pelos alunos.
12	Comunica-se efetivamente com os pais de alunos, atualizando-os e buscando estimular o seu comprometimento com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.
13	Aplica estratégias de ensino desafiantes e coerentes com os objetivos de aprendizagem e com os diferentes níveis de aprendizado dos alunos.
14	Utiliza métodos e procedimentos que promovem o desenvolvimento do pensamento e da busca independente do conhecimento.
15	Otimiza o tempo disponível para o ensino, garantindo o máximo de aprendizagem de cada aluno durante toda a duração da aula.
16	Avalia e monitora o processo de compreensão e apropriação dos conteúdos por parte dos estudantes.
17	Busca aprimorar seu trabalho constantemente a partir de diversas práticas, tais como: a reflexão sistemática de sua atuação, a autoavaliação em relação ao progresso dos alunos, às descobertas de pesquisas recentes sobre sua área de atuação, e às recomendações de supervisores, tutores e colegas.
18	Trabalha em equipe com os demais profissionais para tomar decisões em relação à construção e/ou à implementação do currículo e de outras políticas escolares.
19	Possui informação atualizada sobre as responsabilidades de sua profissão, incluindo aquelas relativas à aprendizagem e ao bem-estar dos alunos.
20	Conhece o sistema educacional e as políticas vigentes

Fonte: INEP, 2010.