

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

**ANA GEOVANDA MOURÃO REZENDE**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
PARA MELHORAR A PRÁTICA PEDAGÓGICA DOS PROFESSORES E OS  
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ALUNOS**

**JUIZ DE FORA**

**2012**

**ANA GEOVANDA MOURÃO REZENDE**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
PARA MELHORAR A PRÁTICA PEDAGÓGICA DOS PROFESSORES E OS  
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.**

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

Orientador: Clécio da Silva Ferreira

**JUIZ DE FORA**

**2012**

## TERMO DE APROVAÇÃO

**ANA GEOVANDA MOURÃO REZENDE**

### **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MELHORAR A PRÁTICA PEDAGÓGICA DOS PROFESSORES E OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ALUNOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Membro da banca - Orientador(a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, ..... de ..... de 20.....

**Dedico este trabalho** à minha mãe, referência de mulher e exemplo de força, coragem e luta, sustentáculo da minha formação pessoal e profissional;

às minhas filhas Thamyres, Kamyllle e Irvylle, por também acreditarem ser possível superar nossa condição de vida e existência, pela educação, e à minha amiga e colega de trabalho Aldemir, por compartilhar comigo o poder e as responsabilidades do nosso local de trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

À Gerência Superior da Secretaria da Educação do Estado Ceará que, por meio da vontade política e da visão empreendedora do atual governo estadual, proporcionou esta oportunidade de investimento profissional a mim e aos outros companheiros gestores da educação pública cearense, visando a melhoria da gestão pública da educação do nosso estado.

Às amigas Diana Carla e Dirce Maria que sempre cuidaram de mim com atenção e carinho, incentivando para meu crescimento pessoal e profissional.

A todos os meus companheiros e companheiras de caminhada da educação pública cearense da SEDUC e de todas as regionais do estado, especialmente os da 13ª CREDE (Crateús), da 15ª CREDE (Tauá) e, principalmente, os educadores da 7ª CREDE (Canindé), que juntos pudemos experimentar e aprender a construir, durante nossa caminhada, uma educação mais responsável e de melhor qualidade para as crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos desses sertões cearenses.

A todos os mestres que encontrei pelo caminho trilhado, durante a minha existência e, aos professores, orientadores e tutores do CAEd/UFJF os quais souberam orientar e guiar a direção correta para o meu crescimento, enquanto gestora da educação pública brasileira, sendo possível, por meio dos seus ensinamentos, refletir sobre a minha experiência e minha prática.

Enfim, a todos aqueles que me inspiram a querer e fazer sempre o melhor para mim e para os outros. Os meus sinceros agradecimentos.

“Perde-se tanto tempo a discutir a CULPA, primeiro devemos fazer a avaliação do DANO!!! Não discutir bagatelas...!!!”

Antonio Carlos Fonseca de Sousa

## RESUMO

O presente estudo trata-se de um Plano de Ação Educacional (PAE) que se inicia relatando um caso de gestão sobre os ensaios de Avaliação do Desempenho Docente, ocorridos nas escolas públicas estaduais da 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação- 7ª CREDE do Ceará. Este Plano de Ação analisa, descreve e correlaciona se os ensaios de avaliação do desempenho docente, desenvolvido na Regional, estão agregando melhorias no desempenho dos professores e nos resultados de aprendizagem dos alunos. Analisa e explicita, ainda, a implantação e as implicações desses ensaios de avaliação docente nos resultados das avaliações externas do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará (SPAECE). Objetiva-se apontar aspectos positivos e negativos, indicando quais devem ser melhorados e sistematizados, a fim de que essa avaliação se torne numa ferramenta de gestão eficaz para melhorar o desempenho dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos. Para tanto, analisaram-se os resultados obtidos por meio do SPAECE dos anos de 2008, 2009 e 2010, correlacionando-se os critérios e os aspectos dessa avaliação de desempenho com os do SPAECE. Analisaram-se, ainda, pareceres descritivos emitidos pelos gestores nesses ensaios de avaliação sobre o desempenho dos professores, depoimentos e falas dos atores envolvidos, além de outros elementos que possam ter influenciado nessa avaliação. Ficou evidenciado nesse plano, que, nas ações e práticas desenvolvidas pelos técnicos e gestores da Regional, estava faltando monitoramento e acompanhamento das ações pedagógicas de forma mais atuante, em relação ao suporte pedagógico oferecido pela SEDUC, regional e pelas escolas. Sentiu-se, ainda, necessidade de otimizar melhor os recursos pedagógicos e financeiros para desenvolver as atividades pedagógicas da escola, além do redimensionamento do tempo e das orientações para tornar o planejamento dos professores mais eficaz. Detectou-se necessidade de um maior acompanhamento pelos gestores e professores à frequência e desempenho dos alunos, além de formação continuada para os professores e o uso dos resultados das avaliações internas e externas por parte de todos os atores envolvidos no processo educacional. Autores como Bonamino (2002), Pequeno e Coelho (2003), Lucena (1992), Souza & Lima(s/d), Rabaglio (2010), Perrenoud (2002), Condé (2011) e outros ajudaram a compreender o percurso e o desenho do processo vivido. O referencial teórico fundamentado nesses autores contribuiu para a formulação de um novo desenho de avaliação do desempenho docente, o qual foi proposto no último capítulo deste Plano de Ação.

**Palavras-chave:** avaliação docente, instrumental de avaliação, reflexão da prática docente.

## ABSTRACT

The present study is about a Plan of Educational Action (PEA) which starts relating a case of management over the essay about Teachers' Performance Evaluation, made in the state public schools of the 7<sup>th</sup> Regional Coordination of Educational Development – 7<sup>th</sup> RCED from the Ceará. This Plan of Action analyses, describes and correlates if the teachers' performance evaluation essays developed in the regional are aggregating tangible improvement in teachers' performance and in the results in the students' learning. It still analyses and makes explicit the implantation and the implications of these teachers' evaluation essays in the results of the external evaluations of Ceará State Permanent Basic Education Evaluation System (CSPBEES). It has as its objective, to point the positive and negative aspects, designating which ones should be improved and systematized, for this evaluation to become an effective management tool to improve the teachers' performance and the students' learning results. For this, the 2008, 2009 and 2010 results from the CSPBEES were analyzed, this evaluation's aspects and criteria were correlated with the CSPBEES ones. Were analyzed, also, descriptive opinions emitted by the managers in these teachers' performance evaluation essays, declarations and speeches by the involved actors, beside other elements which may have influenced this evaluation. It was shown in this plan, that in the actions and practices developed by the technicians and managers of the regional, there was a lack of more active monitoring and follow-up to the pedagogical actions, in comparison to the pedagogical support offered by SEDUC, the regional and the schools. There is, still, the need to optimize the pedagogical and financial resources, to develop the pedagogical activities in the school, besides the resizing of the time and the orientations to make the teachers' planning more effective. It was detected the need of a better follow-up by the managers and teachers to the attendance and the performance of the students, besides the continuing education for the teachers and the use of the results of the internal and external evaluations by all the actors involved in the educational process. Autors like Bonamino (2002), Pequeno e Coelho (2003), Lucena (1992), Souza & Lima(s/d), Rabaglio (2010), Perrenoud (2002), Conde (2011) and others, helped understanding the course and the design of the process. The theoretical referencial based in the work of these autors contributed to the formulation of a new teachers' performance evaluation, which was proposed in the last chapter of this plan of action.

**Keywords:** teachers' evaluation, instrumental evaluation, reflections of the educational practice.



## LISTA DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS

<b>Figura 1:</b> Média de Desempenho por CREDE - Língua Portuguesa - 3ª Série EM - SPAECE – 2006.....	21
<b>Figura 2:</b> Média de Desempenho por CREDE – Matemática - 3ª Série EM - SPAECE – 2006.....	21
<b>Gráfico 1</b> – Dados do SPAECE 2008 a 2010 – Proficiência Estadual Geral.....	28
<b>Gráfico 2</b> – Dados do SPAECE 2008 a 2010 – Proficiência Geral 7ª CREDE.....	28
<b>Quadro I:</b> Número de Participantes dos ensaios de avaliação do desempenho docente nas escolas públicas estaduais da 7ª CREDE – 2008 a 2010.....	34
<b>Quadro II:</b> Comparativo das Taxas de Movimento e Rendimento dos anos de 2007 e 2010 - 7ª CREDE- Rede Estadual- Ceará .....	43
<b>Quadro III:</b> Participação e Nível Médio de Proficiência em Língua Portuguesa dos alunos do 3º ano do Ensino Médio - 7ª CREDE- CANINDÉ nos anos de 2008, 2009 e 2010.....	45
<b>Quadro IV:</b> Participação e Nível Médio de Proficiência em Matemática dos alunos do 3º ano do Ensino Médio - 7ª CREDE- CANINDÉ nos anos de 2008, 2009 e 2010.....	46
<b>Gráfico 03:</b> Proporção de Alunos em cada Nível na Escala de Proficiência do SPAECE- 7ª CREDE – Língua Portuguesa.....	47
<b>Gráfico 04:</b> Proporção de Alunos em cada Nível na Escala de Proficiência do SPAECE- 7ª CREDE – Língua Portuguesa.....	47
<b>Gráfico 05:</b> Causas relacionadas ao baixo desempenho dos alunos que concluíram a Educação Básica nos anos de 2008 a 2010 segundo técnicos, gestores e professores da Rede Estadual - 7ª CREDE.....	48
<b>Figura 3:</b> Fluxograma com as competências desejáveis ao professor segundo Philippe Perrenoud.....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CREDE	- Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
CREDE	- Centro Regional de Desenvolvimento da Educação
CAEd	- Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
EC	- Emenda Constitucional
EDURURAL	- Educação Rural
FUNDEF	-Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases
NRCOM	- Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios
NRDEA	-Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem
PAE	- Plano de Ação Educacional
PCN	- Parâmetros Curriculares Nacionais
PRODASEC	- Programa de Ações Sócio-Educativas e Culturais
RCB	- Referenciais Curriculares Básicos
SAEB	- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	- Secretaria da Educação do Estado do Ceará
SPAECE	- Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
TCT	- Teoria Clássica dos Testes
TRI	- Teoria da Resposta ao Item

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1 DESCRREVENDO O CASO DE GESTÃO E CONHECENDO O CENÁRIO.....	16
1.1 A Instituição: Secretaria de Educação do Estado do Ceará.....	16
1.2 A Instituição: Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE) .....	18
1.3 O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará- SPAECE.....	19
1.4 Razões e motivos para avaliar desempenho docente na 7ª CREDE .....	20
1.5 O SPAECE como parâmetro de avaliação na melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos .....	26
1.6 Algumas considerações sobre o instrumental (questionário) utilizado nos ensaios de Avaliação do Desempenho Docente da 7ª CREDE. ....	29
2 ANALISANDO O DESENHO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE DA 7ª CREDE .....	32
2.1 Descrevendo o processo vivido.....	33
2.2. Percepções dos atores sobre o processo vivido .....	35
2.3 Desvendando o processo vivido.....	42
2.4 Sobre os aspectos avaliados.....	53
2.5 Sobre o Instrumental Utilizado .....	57
2.6 Descentralização e Avaliação: eixos estruturantes das políticas educacionais no Brasil e no Ceará.....	59
2.7 Avaliação de Desempenho: alguns pressupostos históricos e teóricos. ....	64
2.8 As percepções sobre os ensaios de Avaliação do Desempenho Docente desenvolvidos nas escolas públicas estaduais da 7ª CREDE.....	66

3 PROPONDO UM NOVO DESENHO DE AVALIAÇÃO .....	69
3.1 Retomando o caso de gestão.....	69
3.2 Apresentando as ações da proposição .....	72
3.3 Instrumental para avaliação do desempenho Docente: gestores.....	75
3.4 Instrumental para autoavaliação do desempenho docente: professores .....	88
3.5 Instrumental para avaliação do desempenho docente: alunos.....	90
3.6 Elementos a serem considerados no processo.....	92
3.7 Avaliação da proposição .....	96
REFERÊNCIAS.....	98
ANEXOS .....	101
ANEXO I - QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM OS GESTORES (DIRETOR E COORDENADOR ESCOLAR) PARA AVALIAR DESEMPENHO DOCENTE.....	102
ESCALA DE AVALIAÇÃO.....	102
ANEXO II - AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE .....	107
ANEXO III - QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM O ALUNO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS SEUS PROFESSORES .....	113
ANEXO IV - QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM OS ALUNOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS SEUS PROFESSORES.....	117
APÊNDICES.....	119
Apêndice A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA AVALIAR OS PROFESSORES NOS ENSAIOS DE AVALIAÇÃO DOCENTE DA 7ª CREDE DE 2008 A 2010.....	120
Apêndice B - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS GESTORES, PROFESSORES E TÉCNICOS DA CREDE (ESCUA DOS ATORES) .....	120

## INTRODUÇÃO

Na última década, o Brasil tem desenvolvido políticas educacionais na tentativa de universalizar a educação básica. No entanto, os resultados dessas políticas revelam que, apesar de todos os esforços empreendidos até o presente momento, ainda não foi possível concretizar tal meta. Por outro lado, percebe-se que muito se tem avançado para esse processo de universalização.

O processo de redemocratização e a implementação das políticas públicas de universalização da educação básica provocaram, ainda, um aumento do número de alunos nas escolas públicas brasileiras. Em consequência disso, elevou-se a quantidade necessária de professores para atender à demanda, gerando um problema que, antes mesmo da universalização, era motivo de preocupação para os sistemas educacionais: a falta de professor qualificado para a Educação Básica.

O trabalho desenvolvido pelos professores desse segmento nas escolas públicas brasileiras envolve uma série de competências necessárias ao seu bom desempenho que precisam ser constantemente avaliadas e correlacionadas com outras variáveis imprescindíveis ao bom desempenho do seu trabalho. Por conta disso, o processo utilizado para se avaliar um profissional precisa observar outros princípios, além da subjetividade. É necessário entender como os professores desempenham sua função, quais as condições de trabalho oferecidas a esses profissionais e como essas questões podem ser correlacionadas com outros elementos essenciais para um desempenho eficiente e eficaz.

Nesse contexto, o presente Plano de Ação Educacional (PAE) objetiva analisar os ensaios de avaliação do desempenho docente desenvolvidos nas escolas públicas estaduais da 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação - 7ª CREDE, Ceará. Nessa análise, busca-se elencar os aspectos que merecem destaque, sinalizar as ações que precisam ser melhoradas e indicar a necessidade de que tais indicativos sejam sistematizados, a fim de que se transforme em uma ferramenta de gestão eficaz para melhorar o desempenho dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos.

Para a realização das análises, foram utilizados também os resultados obtidos pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará (SPAECE) dos anos de 2008, 2009 e 2010. Esses dados ajudaram a

perceber a correlação existente entre os critérios e os aspectos avaliados no instrumental (questionário) utilizado pelas Escolas Públicas Estaduais de Ensino Médio da 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (7ª CREDE).

São avaliados, ainda, os pareceres descritivos emitidos pelos gestores sobre o desempenho dos professores, os depoimentos e as falas dos diversos atores envolvidos nesse processo (técnicos da CREDE, gestores e professores), além de outros elementos que possam ter influenciado nessa avaliação.

Trata-se, portanto, de um caso de gestão regional, centrado na 7ª CREDE do estado do Ceará, que tem como fim realizar essa análise e essa correlação para descrever se os ensaios de avaliação do desempenho docente desenvolvido na referida regional têm agregado melhorias ao desempenho dos professores e aos resultados de aprendizagem dos alunos.

Para a realização deste trabalho, desenvolveu-se uma análise crítica do processo vivido, à luz de estudos teóricos sobre a temática. Foram analisadas, ainda, as informações contidas no instrumental utilizado pelas escolas para avaliar o desempenho dos professores, os pareceres emitidos pelos diretores e as falas dos atores. Em seguida, essas informações foram correlacionadas com os resultados do SPAECE dos anos de 2008, 2009 e 2010.

No primeiro capítulo, apresentou-se uma descrição do caso destacando o contexto histórico das instituições SEDUC e CREDE, cenário onde as ações educacionais são planejadas e executadas. Fez-se também um relato sobre o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará (SPAECE) para uma melhor compreensão do processo de avaliação em larga escala realizado desde 1992. Em seguida, apresentam-se informações sobre o surgimento da ideia de analisar o desempenho dos professores, além de algumas considerações sobre a importância de ajudar o professor a refletir sobre a sua prática pedagógica e, ainda, algumas reflexões teóricas sobre os instrumentais utilizados para realizar esse tipo de avaliação.

No segundo capítulo divulgaram-se as análises do processo vivido durante a implementação dos ensaios de Avaliação do Desempenho Docente desenhada pela 7ª CREDE nos anos de 2008, 2009 e 2010. As percepções dos diversos atores sobre a concepção e realização dessa avaliação são apresentadas nessa seção do trabalho. Como parâmetro analítico desse processo, foram

utilizados os resultados do SPAECE, a fim de se estabelecer uma correlação entre o que é avaliado pelo SPAECE e pela Avaliação do Desempenho Docente.

Conforme as análises realizadas com base nos resultados do SPAECE, da escuta dos atores que participaram dos ensaios de avaliação e de estudos teóricos sobre a temática em estudo, ao final do segundo capítulo apresentam-se também as percepções do que está bom e pode ser mantido, do que deve ser revisto e melhorado, para que, no terceiro capítulo deste Plano de Ação, algumas proposições pudessem ser apresentadas como contribuição para o desenvolvimento de um novo desenho de Avaliação do Desempenho Docente para as escolas públicas estaduais da 7ª CREDE.

No terceiro capítulo serão apresentadas, portanto, algumas proposições no sentido de melhorar, aprimorar e sistematizar a avaliação do desempenho docente implementada pela 7ª CREDE nas escolas públicas estaduais da Regional. Após rever, de forma mais crítica o instrumental utilizado e os processos trabalhados nos ensaios de avaliação desenvolvidos pela Regional, foi possível ter clareza daquilo que precisava ser mantido e do que deveria ser modificado. Assim, nesse último capítulo serão explicitados novos caminhos e novas alternativas para a utilização correta dessa avaliação, de forma que possa auxiliar na organização e no processo de tomada de decisão das ações pedagógicas, por meio dessa ferramenta de gestão.

Portanto, o presente Plano de Ação pode ser justificado pela iniciativa de promover o acesso aos técnicos e aos gestores a instrumentais validados e unificados, específicos para a avaliação do desempenho dos professores da educação básica, o que dará mais profundidade científica às pesquisas sobre esse assunto.

Para a sociedade como um todo, a avaliação a ser proposta ajudará na *accountability* do trabalho desenvolvido pelos professores da educação básica nas escolas públicas da regional, propiciando, assim, aos governos e às demais pessoas interessadas uma maior exigência na melhoria do trabalho desses profissionais, para que se possa vislumbrar a melhoria da qualidade da educação. Propiciará, ainda, aos profissionais da área de Educação e das Ciências Sociais a realização de pesquisas, utilizando os dados dessa avaliação.

Espera-se que os gestores escolares possam ter oportunidade de avaliar o desempenho dos seus professores e, com base nos resultados encontrados,

possam elaborar, juntamente com os técnicos da CREDE, programas de formação e de desenvolvimento profissional, voltados exclusivamente à solução dos problemas identificados. Além do mais, os resultados da avaliação do desempenho docente podem permitir à Secretaria da Educação e suas Regionais a tomada de decisões mais consistentes para desenvolver as competências dos professores da sua Rede.



## **1 DESCREVENDO O CASO DE GESTÃO E CONHECENDO O CENÁRIO**

Para uma melhor compreensão do caso a ser analisado, faz-se necessário conhecer o contexto histórico das instituições envolvidas: Secretaria da Educação (SEDUC) e 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (7ª CREDE), organizações que planejam e implementam as ações das políticas educacionais do estado do Ceará.

Este capítulo inicial está dividido em seis seções: a primeira e a segunda apresentam uma breve contextualização histórica sobre as instituições onde as ações educacionais são planejadas. Faz-se um relato sobre a criação, estrutura organizacional, missão, visão e objetivos estratégicos da Secretaria da Educação do Estado do Ceará e, ainda, sobre criação, objetivos, papel e responsabilidades das Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE).

Na terceira seção descreve-se a criação, caracterização, finalidade, objetivo e abrangência do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará- SPAECE, enquanto na quarta seção são apresentadas as razões e os motivos que levaram os técnicos da Regional e os gestores escolares a decidirem pela avaliação do desempenho dos professores das escolas públicas estaduais da 7ª CREDE.

Na quinta seção são dadas explicações sobre os padrões de desempenho estudantis utilizados para se compreender porque o SPAECE serve de parâmetro de avaliação para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. Na sexta, há considerações teóricas sobre o uso do instrumental utilizado para avaliar o desempenho docente, ressaltando-se os efeitos do contexto que esse instrumental pode causar nos resultados.

### **1.1 A Instituição: Secretaria de Educação do Estado do Ceará**

Em 1916 foi criada a Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) pelo Decreto 1.375, inicialmente com o nome de Inspeção Geral da Instrução Pública. O objetivo era inspecionar o ensino primário do Estado, bem como promover a execução das deliberações do Governo para esse nível de ensino.

Em dezembro de 1945, o Decreto Lei nº 1.440 cria a Secretaria de Educação e Saúde do Estado do Ceará e seus serviços. Com o Decreto, assinado em 1961, o governo retira da pasta as atividades da área de saúde e inclui a cultura, tornando-se Secretaria de Educação e Cultura. Somente em 1996 passou a ser denominada Secretaria de Educação Básica pela Lei nº 12.613, de 07/08/1996.

A estrutura organizacional da Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC) está dividida em várias instâncias, em que estão lotados os principais agentes administrativos e órgãos administrados e/ou sob a sua responsabilidade. Na gerência superior encontram-se a Secretária de Educação, o Secretário Adjunto e o Secretário Executivo, sendo este último um elo entre os dois primeiros e todo o corpo operacional da Secretaria. Nos demais órgãos de assessoramento da referida Secretaria, estão os profissionais que atuam nas diversas CREDEs, responsáveis pelo planejamento, implementação e acompanhamento das políticas educacionais no estado.

Conforme o Portal da Secretaria de Educação do Estado do Ceará<sup>1</sup>, a instituição SEDUC tem como missão, “garantir educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno” e, como visão, é dito no seu planejamento estratégico:

ser uma organização eficaz com um ambiente de trabalho acolhedor e propício ao desenvolvimento de pessoas, assegurando a matrícula de todas as crianças e jovens de 4 a 18 anos, e a melhoria dos resultados de aprendizagem em todos os níveis de ensino, além da efetiva articulação do ensino médio à educação profissional.

Dentre os seus objetivos estratégicos, destacam-se: a melhoria da qualidade da Educação Básica em todos os níveis de ensino; a ampliação do acesso e a elevação dos indicadores de permanência e fluxo no Ensino Médio; a valorização dos profissionais da educação, assegurando desenvolvimento, direitos e deveres e, o desenvolvimento de modelos de gestão organizacional e escolar, focados na aprendizagem.

---

<sup>1</sup> <http://portal.seduc.ce.gov.br>

## **1.2 A Instituição: Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE)**

Agindo diretamente sobre as metas planejadas pela Secretaria de Educação, estão os Órgãos de Execução Regional, denominados atualmente de Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE). Criadas em 1996, pelo Decreto estadual nº 24.274/96, substituíram as Delegacias Regionais de Ensino (DERE). A criação desses órgãos sinaliza a tentativa de melhorar a eficiência e a qualidade do sistema estadual de educação. Têm a função de implementar, coordenar e acompanhar as políticas educacionais nas unidades escolares e de cooperar com as Secretarias Municipais de Educação no monitoramento das políticas educacionais, visando, de forma descentralizada, melhorar os processos de gestão escolar, de ensino e de aprendizagem.

No ano de 2007, com a posse do novo governo, a SEDUC<sup>2</sup> divulgou e estabeleceu normas específicas para a abertura das inscrições e realização de seleção pública para composição do Banco de Recursos Gerenciais para as suas representações regionais, denominadas de CREDE. Esse novo processo de escolha de gestores foi constituído por duas etapas: a primeira por provas escritas, de caráter eliminatório e classificatório e a segunda constituída por três fases: curso de fundamentação, apreciação comportamental e entrevista. Todas as três fases do processo seletivo tiveram caráter eliminatório.

A educação cearense entrava em um novo ciclo, em que a meritocracia prevalecia na escolha dos novos coordenadores regionais, sendo-lhes atribuídas responsabilização e autonomia numa tentativa de moralizar as práticas de gestão na educação pública, evitando a ingerência política partidária, por meio do apoio e da blindagem da gerência superior da Secretaria de Educação e do próprio governo estadual.

Com esse novo cenário, os coordenadores selecionados para atuarem nessas coordenadorias regionais, passaram a receber total apoio do Governo do estado e pela gerência superior da SEDUC. Com esse apoio, os coordenadores regionais conquistaram mais autonomia para responsabilizar e intervir em uma

---

<sup>2</sup> O Governo fez uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e III, do artigo 93 da Constituição do Estado do Ceará e os termos do Decreto nº 28.639 de 08 de fevereiro de 2007.

realidade de gestão pública da educação, em que, geralmente, os princípios da administração pública não são respeitados, imperando o descaso, a falta de compromisso e de zelo pela coisa pública, respaldados pela má conduta de alguns agentes públicos que atuam nesse cenário.

Atualmente as CREDE estão divididas em 20 Coordenadorias Regionais e são responsáveis pela execução e implementação das políticas educacionais em todas as escolas da rede estadual do Ceará e Secretarias Municipais de Educação, pelo regime de colaboração com os municípios.

Dentre as vinte CREDE, encontra-se a 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – 7ª CREDE, sediada no município de Canindé-Ce, abrangendo os municípios de Canindé, Caridade, General Sampaio, Itatira, Paramoti e Santa Quitéria. No organograma atual dessa Coordenadoria existem dois núcleos com especificidades distintas. O Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios (NRCOM) atua diretamente com os Prefeitos Municipais, Secretários e Técnicos das Secretarias Municipais de Educação. O Núcleo Regional de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (NRDEA) trabalha com os diretores, coordenadores e professores das escolas públicas estaduais da região.

O trabalho de implementação e acompanhamento da execução das políticas educacionais da rede estadual nas unidades de ensino, além do monitoramento dessas políticas pela análise dos indicadores educacionais e dos resultados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará (SPAECE), é realizado, de forma mais direta, pelos profissionais do NRDEA da 7ª CREDE.

### **1.3 O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará- SPAECE**

Desde 1992, o Governo do Estado do Ceará, por meio da Secretaria da Educação (SEDUC), iniciou o processo de avaliação do desempenho acadêmico dos alunos, no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE.

O SPAECE, de acordo com o Portal da Avaliação do Spaece<sup>3</sup>, é uma avaliação externa em larga escala, censitária e universal, que mensura as competências e habilidades dos alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, em Língua Portuguesa e 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 e municipais. São utilizados instrumentos compostos por itens elaborados pelos professores da Rede Pública, tendo como orientação os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e os Referenciais Curriculares Básicos (RCB). São aplicados, ainda, questionários para levantar dados socioeconômicos e hábitos de estudos dos alunos, bem como o perfil e prática dos professores e diretores.

Segundo o portal SEDUC<sup>4</sup>, o SPAECE tem como objetivo fornecer subsídios para formulação, reformulação e monitoramento das políticas educacionais, além de possibilitar aos gestores e professores acompanhar o progresso de aprendizagem de cada aluno ao longo do tempo, por se tratar de uma avaliação de característica longitudinal.

Em 2007, por considerar a Avaliação um instrumento eficaz de gestão, a SEDUC ampliou o SPAECE, que passou a incorporar a avaliação da alfabetização, e foi expandido de forma censitária para as três séries do Ensino Médio. O Sistema envolve todas as escolas da Rede Estadual de ensino e suas extensões, localizadas nos 184 municípios cearenses. As informações coletadas nessas avaliações permitem montar um quadro sobre os resultados da aprendizagem dos alunos, seus pontos fracos e fortes, e sobre as características dos professores e gestores das escolas públicas estaduais.

#### **1.4 Razões e motivos para avaliar desempenho docente na 7ª CREDE**

A ideia da implementação dos ensaios de avaliação do desempenho docente na 7ª CREDE surgiu devido ao entendimento da importância dos resultados das avaliações externas do SPAECE para uma melhor compreensão do cenário

---

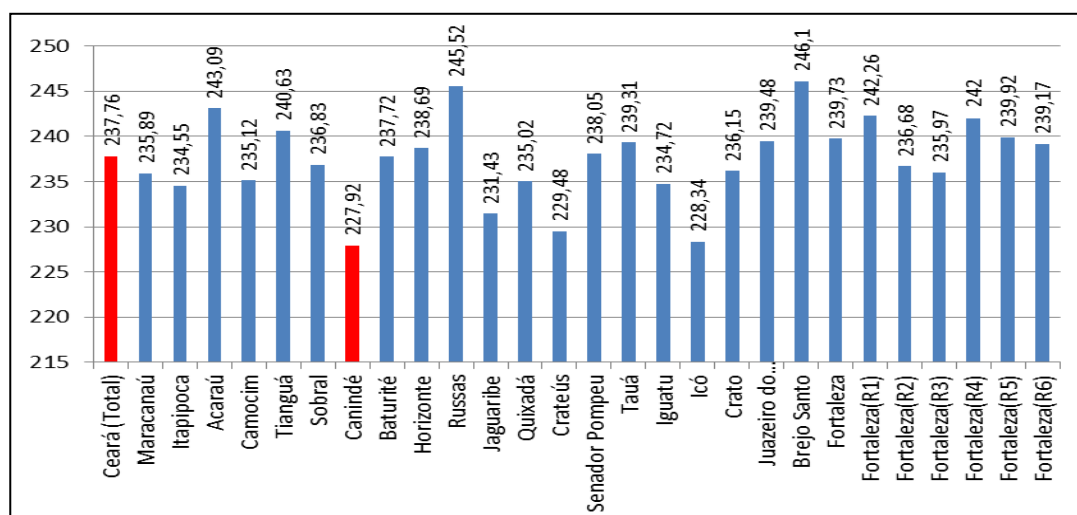
<sup>3</sup> <http://www.spaece.caedufjf.net/spaece-inst/inicio.faces>

<sup>4</sup> <http://portal.seduc.ce.gov.br>

existente nas escolas. Com a análise dos resultados das avaliações de Português e Matemática do SPAECE 2006, os técnicos, gestores e professores lotados nas escolas públicas estaduais pertencentes à 7ª CREDE, sediada em Canindé-CE, depararam-se com um cenário muito crítico, em relação aos resultados de aprendizagem dos alunos.

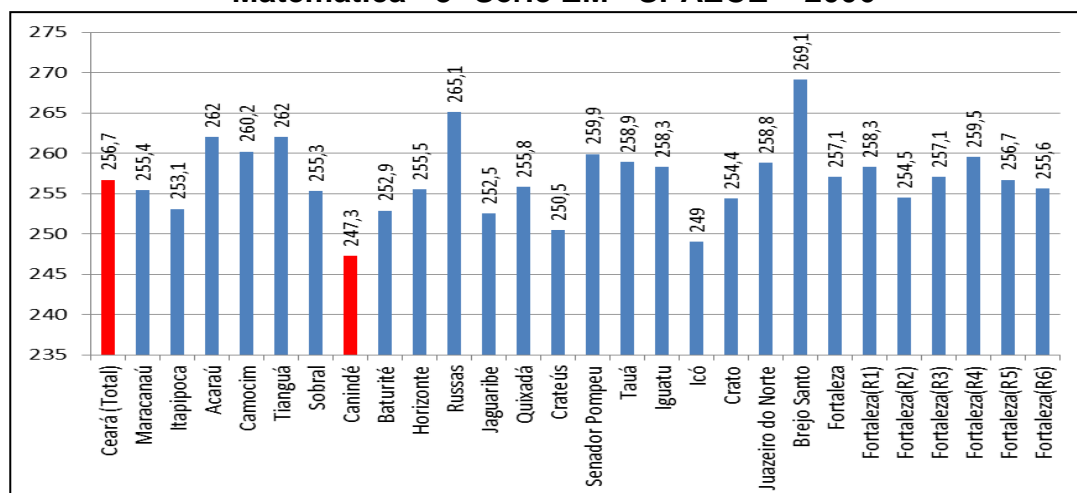
Conforme os gráficos abaixo, observa-se que os indicadores de aprendizagem em Língua Portuguesa e em Matemática do Ensino Médio, na 7ª CREDE, apresentavam as proficiências mais baixas de todas as regionais do Estado do Ceará no ano de 2006.

**Figura 1: Média de Desempenho por CREDE  
Língua Portuguesa - 3ª Série EM - SPAECE – 2006**



Fonte: SEDUC-CE

**Figura 2: Média de Desempenho por CREDE  
Matemática - 3ª Série EM - SPAECE – 2006**



Fonte: SEDUC-CE

Esses resultados incitaram os técnicos da Coordenadoria a buscarem, juntamente com os gestores e professores, o entendimento dos motivos de as escolas estaduais da regional apresentarem indicadores educacionais tão baixos. Todas as atenções da Coordenadoria se voltaram para analisar o cenário posto e a atuação dos diversos sujeitos envolvidos no processo.

Baseado nesse contexto, começou-se a perceber que vários fatores, de forma compartilhada, podiam ser responsáveis pelo quadro apresentado. Porém, analisando a situação das escolas com as quais se estava trabalhando, observou-se, dentre os problemas encontrados, que os gestores, professores, alunos e pais ainda não estavam sabendo fazer uso dos boletins de resultados das avaliações externas, disponibilizados às escolas pela Secretaria da Educação.

A forma como os atores educacionais concebiam e vivenciavam as informações resultantes das avaliações externas nas escolas faziam com que eles servissem apenas para dar sustentação à organização de um trabalho burocrático, substituindo as relações que deveriam ser estabelecidas entre eles. Essa situação denunciava que era preciso pensar em algo que pudesse ajudar na reflexão das práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores nos processos de ensino e de aprendizagem.

Conforme Drucker (1995), a ênfase no interesse em avaliar desempenho ocorre por uma necessidade das organizações em conhecer os resultados prévia e estrategicamente planejados. Sendo assim, as avaliações no sistema educacional também são necessárias, pois objetivam fornecer um *feedback* sobre o trabalho que está sendo empreendido por todos nas organizações escolares, para que os processos de ensino e de aprendizagem sejam mais eficientes.

Por conta dessa necessidade, buscou-se criar estratégias para que os atores educacionais comesçassem a refletir sobre os resultados das avaliações e, assim, tivessem condições de tomar decisões coletivas para promoverem ações que fossem ao encontro dessas necessidades diagnosticadas pelos resultados das avaliações. Tais ações tinham como finalidade a melhoria da qualidade do ensino para promover uma melhor aprendizagem.

Na educação, os gestores e, principalmente os professores são os primeiros a serem responsabilizados pela sociedade pelos resultados de aprendizagem dos alunos. Sentindo o peso dessa responsabilidade, os técnicos da

7ª Coordenadoria Regional desafiaram os gestores escolares, no sentido de fazê-los rever suas práticas de gestão pedagógica e de pessoas, junto aos professores, buscando estratégias para melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos.

Após toda uma discussão feita pelos técnicos da Regional com os gestores escolares, chegou-se ao consenso de que seriam elaborados instrumentais de avaliação (questionários) para serem aplicados com os gestores e os alunos. A finalidade desses instrumentais era avaliar o desempenho dos professores lotados nas escolas públicas estaduais pertencentes à 7ª CREDE. Com os dados obtidos pela aplicação dos questionários, os gestores fariam uma consolidação dos resultados para fornecerem um *feedback* aos professores.

A realidade diagnosticada pela análise dos resultados das avaliações ajudou os técnicos, os gestores e os professores das escolas públicas estaduais da Regional, a refletirem mais profundamente sobre as suas ações e práticas, para que pudessem agir de forma mais responsável e consciente na realidade em que estavam trabalhando.

Tais encaminhamentos justificam-se pelo entendimento de que as mudanças não ocorrem no vazio: elas necessitam dos sujeitos para pensá-las e implementá-las, pois se sabe que esses sujeitos precisariam sentir-se incomodados com uma determinada situação para que fossem provocados a realizar qualquer mudança.

Em se tratando de educação, a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem está intrinsecamente ligada a alguns elementos indispensáveis no contexto educacional, como autonomia escolar e responsabilização. A autonomia dada aos coordenadores regionais, aos gestores e professores das unidades escolares requer destes coragem e compromisso para que possam proporcionar, de forma consciente, momentos de formação continuada e processos de avaliação de desempenho docente, de forma reflexiva e dialógica, capaz de ajudá-los a se tornarem responsáveis pelas mudanças em suas práticas de gestão e pelo desempenho dos alunos.

Na última década tem-se observado que muitos sistemas educacionais de diversos países têm discutido a necessidade de avaliar o desempenho docente como algo imprescindível para melhorar as práticas pedagógicas e os resultados de aprendizagem dos alunos. Assim, cria-se uma nova expectativa de que a avaliação poderá provocar alguns movimentos que contribuirão para ajudar a romper com



modelos tradicionais e paradigmas, que enxergam na avaliação apenas um instrumento autoritário que serve como medida de controle e poder para manipular pessoas e resultados. Nessa nova expectativa, a avaliação passa a ser entendida como uma ferramenta pedagógica capaz de alavancar posturas e atitudes de reflexão, emancipação e autonomia profissional docente.

Ao se pensar na realização de uma avaliação do desempenho docente, é preciso ter clareza de quais habilidades devem ser avaliadas para que se possa ajudar o professor a refletir sobre sua prática e, assim, contribuir com a melhoria da aprendizagem dos alunos. Um fator muito importante diz respeito às habilidades de ensino do professor, as quais podem estar relacionadas ao conhecimento da matéria e ao conhecimento pedagógico. São fatores importantes como esse que podem ser identificados na análise dos ensaios de avaliação docente que ocorreram na 7ª CREDE, como fundamental para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos.

Todo sujeito necessita refletir sobre sua prática, perceber-se e perceber se aquilo que desenvolve para os outros atende às expectativas e ansiedades daqueles que usufruem do seu trabalho. A reflexão da prática por parte do professor, na maioria das vezes, não ocorre de forma isolada e solitária, necessitando, portanto, da interação com seus pares e com os demais atores do processo educacional para que possam dialogar de forma consciente, inteligente, madura e reflexiva. Enfim, os sujeitos do processo educacional necessitam uns dos outros, com os quais convivem ou, ainda, que se utilizam dos seus serviços para perceberem e serem percebidos no desenvolvimento de seu trabalho, a fim de receber e fornecer *feedback* para que haja reflexão da sua prática.

A convivência democrática na escola supõe diálogo, ação cooperativa e participação ativa de toda a comunidade escolar na busca por soluções e encaminhamentos para os conflitos cotidianos e a construção de valores de ética e de cidadania (ARAUJO et al, 2007).

Desde o início do desenvolvimento desses ensaios de avaliação de desempenho na 7ª CREDE, tem-se percebido o pouco exercício do diálogo nas relações entre os gestores, professores, alunos, funcionários e pais das escolas públicas estaduais da Regional.

Quando a equipe da Regional, juntamente com os gestores, uniu-se e começou a refletir com os professores sobre os resultados dos aspectos avaliados,

no primeiro ano de implementação desses ensaios, detectou-se que o momento de discussão anterior, orientado nas reuniões mensais feita pela 7ª CREDE para que os gestores propiciassem momentos com *feedback* aos professores sobre os pareceres consolidados do instrumental aplicado, não havia sido realizado por alguns diretores.

Era nesses momentos de *feedback*, em que os gestores deveriam primeiro mostrar e discutir a avaliação com os professores para que estes pudessem se reconhecer ou não. Os gestores, conforme descrito nos relatórios mensais da superintendência escolar sobre o acompanhamento pedagógico feito as escolas estaduais da Regional, no início desses ensaios não tiveram a coragem de dialogar com os professores, deixando somente essa discussão para o momento em que os técnicos da regional se encontrassem presentes na escola para selecionar professores temporários .

Com essa atitude, começou-se a perceber que a convivência democrática, em boa parte das escolas se dava apenas de maneira formal. Cada um tentava desenvolver o seu papel de forma isolada, evidenciando que os gestores estavam mais preocupados com as questões administrativas e financeiras do que com as dificuldades enfrentadas no cotidiano da sala de aula pelos professores e alunos e, por isso, não lhes davam a devida atenção.

Por se acreditar na expectativa de que a avaliação poderia ajudar a provocar alguns movimentos que pudesse contribuir para ajudar a romper com modelos e paradigmas tradicionais, tornou-se evidente a necessidade de se intensificar nas escolas um processo de avaliação do desempenho docente que fosse capaz de ajudar os gestores e professores a mudarem suas posturas e práticas pedagógicas. Conforme Lucena (1992, p.35), “A prática da avaliação é a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha”.

Acredita-se que somente um processo de avaliação realizado de forma reflexiva e dialógica poderá ajudar o professor no seu crescimento e desenvolvimento profissional, juntamente com seus pares, com os gestores e com os alunos, permitindo-lhe, também, uma modificação no seu modo de analisar e de utilizar os resultados obtidos nas avaliações externas. O professor poderá perceber, com o exercício dessa avaliação, as necessidades de mudanças em relação ao seu espaço de atuação.

## **1.5 O SPAECE como Parâmetro de Avaliação na Melhoria dos Resultados de Aprendizagem dos Alunos**

O Programa “Aprender pra Valer” foi criado pelo Governo do Estado do Ceará, sob a forma legal da Lei nº 14.190/2008, visando ao desenvolvimento de estratégias complementares para o fortalecimento da aprendizagem na rede pública de ensino. Esse Programa divide-se em seis linhas de desenvolvimento: Superintendência Escolar, Primeiro Aprender, Professor Aprendiz, Avaliação Censitária do Ensino Médio (SPAECE), Pré-Vest e Articulação do Ensino Médio à Educação Profissional.

A linha da Avaliação Censitária do Ensino Médio, por meio do SPAECE<sup>5</sup>, tem como objetivo acompanhar sistematicamente as avaliações externas, tendo em vista seu aproveitamento como instrumento de gestão para a melhoria do trabalho pedagógico e do processo de aprendizagem. Desde essa época, a Secretaria de Educação começou a desenvolver ações estratégicas complementares para o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio com a finalidade de melhorar o desempenho acadêmico destes alunos.

Com a implantação desse Programa, a avaliação externa do Ensino Médio passou a ser censitária/universal e anual, contribuindo, dessa forma, para identificar e analisar melhor o desempenho individual dos alunos dessa última etapa da educação básica. Sendo assim, o SPAECE passou a avaliar, anualmente, as três séries do Ensino Médio, possibilitando estudos longitudinais de acompanhamento do progresso de aprendizagem de cada aluno avaliado ao longo do tempo, além de subsidiar ações de intervenção e de incentivos financeiros com foco na melhoria dos resultados educacionais.

As avaliações externas do SPAECE no ensino médio, a partir dessa universalização, passaram também a fornecer maiores subsídios para formulação, reformulação e monitoramento das políticas educacionais, possibilitando a produção de informações aos professores, dirigentes escolares e gestores educacionais na definição de ações prioritárias e de intervenções voltadas para a melhoria da qualidade e equidade da rede pública estadual cearense.

---

<sup>5</sup> <http://www.spaece.caedufjf.net/spaece-inst/programa.faces>

Os alunos são avaliados apenas nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, a partir de habilidades e competências descritas em uma matriz de referência para cada uma dessas disciplinas nas três séries do Ensino Médio. São utilizadas ainda, duas técnicas para fazer as análises. A técnica da Teoria Clássica dos Testes (TCT), que calcula o percentual de acerto dos alunos no teste, identificando também os percentuais de acerto em cada descritor da matriz de referência da avaliação, e 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.

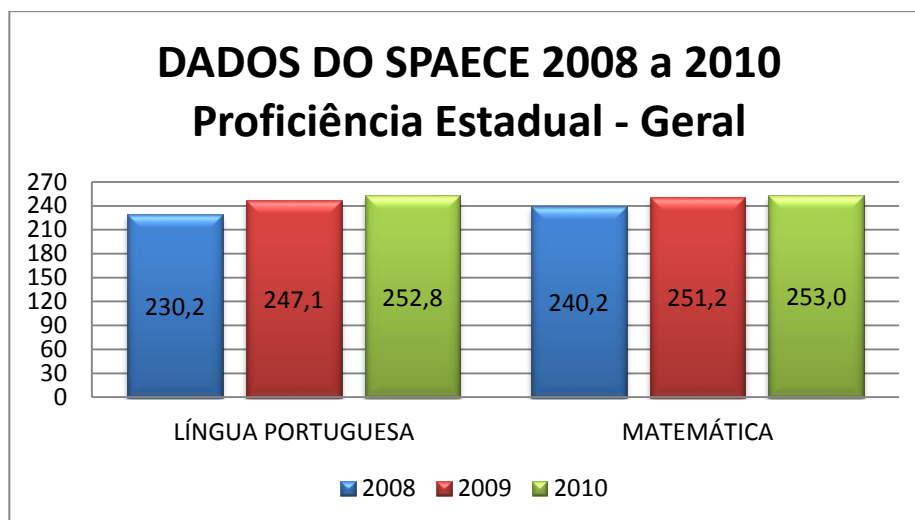
Os principais resultados extraídos dessas avaliações do SPAECE do Ensino Médio são participação e desempenho escolar. O desempenho dos alunos é obtido por meio de uma escala padronizada para cada uma das disciplinas avaliadas estabelecida para o Ensino Médio, sendo considerado em, Língua Portuguesa, desempenho Muito Crítico, quando o resultado do aluno está abaixo de 225; Crítico, quando se encontra no intervalo de 225 |--- 275; Intermediário é o desempenho no intervalo de 275 |--- 325 e Adequado desempenho igual a 325 ou acima. Em Matemática, o desempenho é considerado Muito Crítico quando na escala se apresenta abaixo de 250; Crítico quando se encontra no intervalo de 250 |--- 300; Intermediário está no intervalo de 300 |--- 350 e Adequado é aquele igual a 350 ou acima.

Para compreender porque o SPAECE serve de parâmetro de avaliação para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos, é necessário entender os padrões de desempenho estudantil que são utilizados por esse Sistema, ou seja, a representação dos seus níveis.

Quando os níveis de desempenho estudantil são considerados Muito Crítico ou Crítico, segundo a concepção do SPAECE, é porque estão muito abaixo do mínimo esperado na escala de proficiência, ou, ainda, por caracterizarem um estágio elementar de desenvolvimento das competências e habilidades correspondentes a cada etapa e área do conhecimento.

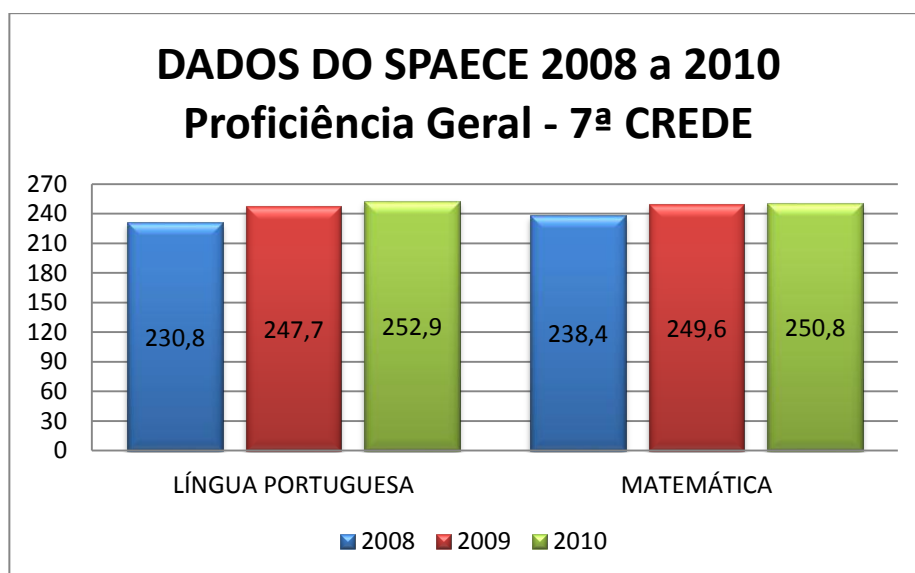
Observando os gráficos abaixo, e tendo o SPAECE como parâmetro de avaliação, é possível inferir o seguinte:

Gráfico 1:



no estado do Ceará, observa-se que os resultados de aprendizagem dos alunos no Ensino Médio da Rede Estadual, de acordo com os dados do SPAECE, cresceram de 2008 para 2010 (28,6) pontos na proficiência de Língua Portuguesa e (13,2) pontos na proficiência de Matemática.

Gráfico 2:



Na regional da 7ª CREDE, com a implantação da avaliação do desempenho docente, a qual gerou inúmeras ações para melhorar as práticas pedagógicas dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos, houve um crescimento do ano de 2008 para o ano de 2010 de (22,1) pontos na proficiência

de Língua Portuguesa e de (12,4) pontos na proficiência de Matemática dos alunos que concluíram o Ensino Médio nas escolas públicas estaduais da 7ª CREDE.

Esse crescimento pode ser considerado significativo tendo em vista que o nível de desempenho dos alunos que concluem o Ensino Fundamental e ingressam no Ensino Médio ainda está muito aquém dos níveis de desempenho desejados. Por outro lado, apesar de ter havido um crescimento significativo nas proficiências da Rede estadual e da Regional da 7ª CREDE, a grande maioria dos alunos que concluíram o Ensino Médio nos anos de 2008, 2009 e 2010, tanto em Língua Portuguesa como em Matemática, completaram sua Educação Básica, apresentando proficiências nos níveis considerados Muito Crítico e Crítico.

Portanto, quando grande parte dos alunos avaliados se encontra nos níveis crítico e muito crítico, como é o caso apresentado acima, exigindo uma ação pedagógica intensiva por parte das instituições educacionais responsáveis como a SEDUC, CREDE e Escolas. Técnicos e gestores deverão fazer uso constante desses resultados de avaliação do SPAECE para, a partir deles, traçar estratégias, como essa apresentada pela 7ª CREDE, com a finalidade de modificar a realidade diagnosticada.

### **1.6 Algumas considerações sobre o instrumental (questionário) utilizado nos ensaios de Avaliação do Desempenho Docente da 7ª CREDE.**

A implantação de um processo de avaliação de desempenho docente exige inicialmente a proposição de um desenho com o mapeamento dos aspectos a serem avaliados. Esse mapeamento precisa estar relacionado com o trabalho desenvolvido pelos professores nas salas de aula para que se perceba a influência desses aspectos nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Para tanto, foi pensado um desenho inicial, sugerido pela equipe da 7ª CREDE, de um questionário com uma lista de critérios, que poderiam sofrer acréscimos pelos gestores a fim de ajudá-los a avaliar, juntamente com os alunos, o desempenho dos professores nas escolas estaduais.

Almeida (2002) afirma que toda pesquisa tende a apresentar em seus resultados os efeitos do contexto, lembrando que, em cada pesquisa, o contexto é diferente, não podendo ser este apenas o tema da pesquisa, mas também sub-

temas de perguntas em um questionário. Para esse autor, o contexto pode ser também as condições externas à pesquisa, situações de comoção nacional ou congêneres que poderão influenciar nos resultados, dependendo do tema pesquisado.

Conforme Günther (2003), para se compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas, existem três caminhos: o primeiro é a observação do comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; o segundo, a criação de situações artificiais para observar o comportamento ante tarefas definidas para essas situações e o terceiro é perguntar as pessoas sobre o que fazem ou fizeram, pensam ou pensaram. Todas as três técnicas, segundo o autor, são utilizadas para conduzir estudos empíricos (observação, experimento e *survey*) e apresentam tanto vantagens como desvantagens distintas.

Para avaliar o desempenho dos professores, optou-se pela terceira técnica (*survey*), aplicando-se questionários contendo critérios sobre domínio do conteúdo, domínio da turma ou regência de classe, postura didática e competência metodológica, relacionamento professor-aluno, pontualidade, assiduidade e envolvimento com o projeto da escola, etc.

O uso desse instrumental possibilitou, tanto aos gestores como à equipe da CREDE, uma análise reflexiva sobre os aspectos avaliados. Permitiu, ainda, a percepção das necessidades de formação dos professores e de suporte pedagógico para o bom desenvolvimento dos conteúdos e das aulas. Foi possível identificar também, na convivência diária e nas relações interpessoais estabelecidas no interior das escolas entre os atores educacionais, os diversos entraves que prejudicam o avanço do processo educacional nas escolas públicas estaduais da Regional.

Para Almeida (2002), a elaboração de um questionário de pesquisa pode parecer, à primeira vista, uma tarefa simples e trivial, no entanto alguns trabalhos realizados mostraram que os efeitos do posicionamento de uma pergunta no questionário sobre os resultados da pesquisa podem ser relevantes podendo até mesmo, invalidar os seus resultados. Assim, o que é detalhe se torna importante, exigindo que os questionários de pesquisa sejam cuidadosamente elaborados e pré-testados. Uma alternativa apresentada é a realização de experimentos com perguntas. Esta será, portanto, a pretensão primeira deste trabalho para, em seguida, fazer-se a correlação das informações do questionário com os resultados do SPAECE.

Quando o assunto é avaliar o desempenho das pessoas em seu local de trabalho, a falta de um instrumental específico dificulta essa mensuração, obrigando o pesquisador a utilizar uma ferramenta que não atenda por completo aos objetivos da pesquisa ou não seja adequada para o tipo de população a ser analisada.

A falta de um instrumental adequado para avaliar de maneira mais profunda e detalhada o desempenho dos docentes, poderá fazer com que o gestor escolar, por vezes, sinta dificuldade, pela falta desse ou de outro instrumental, em ajudar esses profissionais a refletir sobre sua prática pedagógica, prejudicando, assim, uma grande quantidade de alunos que dependem do bom desempenho do professor para obterem resultados desejáveis em sua aprendizagem.



## **2 ANALISANDO O DESENHO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE DA 7ª CREDE**

A partir deste capítulo será feita uma análise mais aprofundada da Avaliação do Desempenho Docente desenhada pela 7ª CREDE. Será um capítulo analítico que mostrará, de forma esmiuçada, como essa avaliação foi implementada pela Coordenadoria e escolas, como foi o monitoramento e acompanhamento, ao longo dos anos de 2008, 2009 e 2010 pelos técnicos e gestores das escolas públicas estaduais da Regional.

Na primeira seção descreve-se o processo vivido por todos os atores, desde sua ideia inicial até o reconhecimento da eficácia da ação. Na segunda seção são postas as percepções dos diversos autores sobre o processo vivenciado por eles, para que, na terceira seção fossem sendo desvendadas as falhas e contribuições.

Na quarta seção deste capítulo faz-se uma análise dos critérios avaliados no instrumental utilizado para entender a relação destes com a prática pedagógica do professor avaliado. Na seção seguinte (quinta) é feita, com a ajuda de um especialista, uma análise minuciosa do instrumental utilizado nos ensaios docentes da 7ª CREDE para se detectar os problemas que estavam atrapalhando no levantamento das informações.

Para compreender melhor a intenção da 7ª CREDE com essa avaliação do desempenho docente, a sexta seção traz elementos necessários ao entendimento de como a descentralização e a avaliação entraram para a agenda, como eixos estruturantes das políticas educacionais, do governo federal e de alguns estados brasileiros, como é o caso do estado do Ceará. Na sétima seção esse entendimento é aprofundado pela concepção de avaliação de desempenho por meio do estudo dos pressupostos teóricos e históricos acerca da temática em estudo, ao longo da história da humanidade.

Na oitava e última seção colocam-se as percepções que os atores tiveram sobre o desenho testado pela Regional em relação aos pontos positivos e do que deve ser melhorado nessa avaliação docente, para que, a partir daí, essas informações possibilitassem a proposição de ações no capítulo posterior.

## 2.1 Descrevendo o processo vivido

A ideia de avaliar o desempenho dos professores surgiu numa das reuniões com os todos os Supervisores da área pedagógica das diversas regionais do estado realizadas mensalmente na Secretaria de Educação do Estado. Foi a partir de uma sugestão dada pela Coordenadora das escolas da rede estadual no momento da discussão sobre o processo de seleção e recondução dos professores temporários. A Coordenadora Estadual provocou os Supervisores e os Superintendentes das regionais para que estes, juntamente com os Coordenadores das CREDE, estabelecessem critérios para recondução dos professores temporários.

A partir da sugestão dada pela coordenadora estadual da SEDUC, a Coordenadora da 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação, juntamente com a equipe do Núcleo Regional que acompanha o ensino e aprendizagem das escolas estaduais dessa regional, aceitaram o desafio e deram início a esse processo de avaliação do desempenho dos professores que passou a ser implementada por meio de ensaios nas escolas públicas estaduais dessa regional.

Os ensaios de avaliação do desempenho docente que vêm sendo desenvolvidos na regional da 7ª CREDE, desde 2008, abrangem a cada ano todas as escolas públicas estaduais da Regional e contam com o acompanhamento dos técnicos da área pedagógica dessa Coordenadoria. Participam efetivamente os diretores e coordenadores escolares de todas as escolas públicas estaduais da Regional, alunos (30%) de cada escola avaliada os quais são selecionados por meio de sorteio para responderem um instrumental de avaliação elaborado pela CREDE, além de, todos os professores efetivos e temporários lotados nessas escolas.

QUADRO I:

**NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS ENSAIOS DE AVALIAÇÃO DO  
DESEMPENHO DOCENTE NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DA 7ª  
CREDE – 2008 a 2010**

ANO	TÉCNICOS DA 7ª CREDE	DIRETORES	COORDENADORES ESCOLARES	PROFESSORES TEMPORÁRIOS	ALUNOS (%)
2008	10	10	19	446	30
2009	10	12	22	495	30
2010	10	13	23	494	30

Fonte: 7ª CREDE- Canindé

Foram avaliados durante esse período, todos os professores efetivos e temporários indistintamente, porém, conforme demonstrado na tabela acima, a ênfase maior dessa avaliação docente foi dada aos professores temporários por representarem a grande maioria dos professores lotados nas escolas públicas estaduais da Regional e, por conta dos pareceres resultantes dessa avaliação do desempenho docente ter sido utilizados para a recondução desses professores.

Como se pode observar pela tabela acima, o processo teve início no ano de 2008 e desde então continua sendo desenvolvido em todas as escolas estaduais da Regional. Porém, a cada ano, vêm sendo feitas algumas adaptações pelos gestores no instrumental inicialmente elaborado e encaminhado as escolas pela CREDE.

Os pareceres consolidados contendo as informações dos alunos, através do instrumental aplicado e, ainda, as percepção dos gestores sobre o trabalho dos professores eram encaminhados a 7ª CREDE somente no final do ano letivo para o processo de recondução dos professores.

Em 2010, a Secretaria da Educação do Estado do Ceará, por meio da Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADINS), realizou o II Seminário de Melhores Práticas de Gestão, no qual foram inscritas diversas práticas de gestão desenvolvidas na SEDUC, coordenadorias regionais e escolas estaduais da capital do interior do estado. O evento teve como objetivo conhecer e difundir experiências exitosas nas diferentes áreas de Gestão. Foram selecionadas e apresentadas as dez melhores práticas produzidas pelos colaboradores da SEDUC lotados na Sede,

nas Coordenadorias Regionais (CREDE) e nas escolas públicas estaduais (ADINS-SEDUC, 2010).

Dentre as dez melhores práticas de gestão que foram selecionadas, estava a "Avaliação de Desempenho docente da 7ª Crede". Os autores de todas as dez melhores práticas apresentadas receberam elogio na ficha funcional, que foi publicado em Diário Oficial, além de uma capacitação em simplificação de processos ofertada pela SEDUC em parceria com a Escola de Gestão Pública do Ceará.

A partir da realização desse seminário, o qual foi assistido pela Secretária de Educação do estado, pelos Coordenadores Regionais e por técnicos e professores da rede estadual convidados, a prática de gestão da 7ª CREDE passou a ser conhecida e divulgada para outros agentes educacionais do estado. Nesse seminário duas outras coordenadorias manifestaram interesse em realizar alguns ensaios de avaliação do desempenho docente, solicitando os instrumentais que 7ª Coordenadoria vinha utilizando para desenvolver essa ação na regional .

Pelo exposto acima, fica evidente que a existência de uma relação de apoio e incentivo por parte da Secretaria de Educação do Estado do Ceará para com as suas Coordenarias Regionais faz com que estas sejam possuidoras de autonomia para implementar algumas políticas educacionais pensadas a nível local. Sendo assim, as duas outras Coordenadorias que manifestaram interesse pela avaliação do desempenho docente desenvolvida pela 7ª CREDE, nesse mesmo ano de 2010, conseguiram realizar alguns ensaios, adaptando os instrumentais cedidos pela 7ª CREDE a suas realidades para o momento de selecionar e reconduzir os seus professores temporários.

## **2.2. Percepções dos atores sobre o processo vivido**

Conforme enfatizado no capítulo anterior, no início desse processo sentiu-se, que para alguns gestores, essa ideia fora muito bem vinda, pois agora teriam a oportunidade de revelar aos professores como eles, gestores e os alunos estavam percebendo o desempenho do trabalho dos professores. Por outro lado, percebeu-se que alguns gestores sentiram-se incomodados em ter que encarar os professores com os quais conviviam cotidianamente para apresentar *feedbacks* sobre o

desempenho em sala de aula. Isso não foi algo tão fácil como parece por não ser uma prática comum avaliar o desempenho dos professores na Educação Básica.

Os pareceres elaborados pelos gestores acabaram causando algumas reflexões e reações em grande parte dos professores. Muitos relataram que era porque os diretores não gostavam deles, ou, ainda, porque não os queriam mais como professores na escola em que eles trabalhavam. A Coordenação e os técnicos da CREDE tiveram que intermediar diversas vezes para esclarecer tanto aos gestores como aos professores que a Avaliação do Desempenho Docente que estava sendo proposta não tinha como objetivo punir. Argumentava-se para esses atores que a intenção maior era fazer o professor refletir sobre a sua prática, para que tanto os gestores como eles pudessem perceber em que aspectos estavam necessitando ser ajudados pela escola, pela Coordenadoria Regional e pela Secretaria de Educação do Estado, para melhorar a sua prática.

Foi somente a partir do ano de 2009, por decisão da Coordenação Regional da 7ª CREDE, que a pontuação da avaliação do desempenho docente de cada professor passou a substituir a pontuação atribuída à avaliação do Currículo Vitae, conforme exigido no Art. 4º, parágrafo 1º, da Lei Complementar Estadual, nº. 22, de 24 de julho de 2000 que trata da contratação temporária de professores. Dessa forma, os resultados das avaliações do desempenho docente de cada escola passaram a fazer parte da primeira etapa da seleção para recondução dos professores temporários que vinham trabalhando em regime de contrato temporário por mais de seis meses nas escolas públicas estaduais da Regional.

Para que se pudesse perceber como essa decisão de avaliar o desempenho dos professores das escolas públicas estaduais da 7ª CREDE havia sido compreendida pelos técnicos, gestores e professores que vivenciaram o processo, elaborou-se um instrumental (entrevista) que foi aplicado por ocasião de uma reunião mensal de trabalho na 7ª CREDE, em maio de 2012. Foi solicitada a presença de técnicos da CREDE, diretores, coordenadores escolares e um professor por escola. Responderam ao instrumental elaborado pela coordenação da CREDE uma amostra composta por 03 técnicos da CREDE, 12 professores, 13 coordenadores escolares e 12 diretores de todas as escolas públicas estaduais da Regional.

O instrumental aplicado visava colher informações sobre as possíveis contribuições dessa avaliação na melhoria das práticas pedagógicas dos técnicos da

CREDE, dos gestores e, principalmente, dos professores. Objetivava, ainda, fazer com que os entrevistados correlacionassem os efeitos dessa avaliação do desempenho docente com os resultados dos SPAECE do mesmo período em que foi desenvolvida essa avaliação.

Conforme os depoimentos colhidos dos entrevistados que vivenciaram o processo de avaliação e fizeram parte da amostra selecionada pela 7ª CREDE, a avaliação do desempenho docente, segundo eles, contribuiu para: “melhorar o trabalho e as práticas pedagógicas dos diversos atores educacionais”; “contribuiu também, de certa forma, para melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos”; “interferiu positivamente no trabalho dos gestores e professores” e “melhorou o processo de formação continuada dos professores da Regional”.

Conforme ainda os relatos da entrevista citada acima, os técnicos, gestores e professores responderam que a avaliação do desempenho docente idealizada pela 7ª CREDE tinha como principal objetivo: “fazer com que o professor refletisse, juntamente com os gestores, a sua prática pedagógica em sala de aula” e “os pareceres, elaborados pelos gestores e enviados a CREDE, traduziam realmente o desempenho dos professores”.

Apesar das falhas percebidas no planejamento e na implementação desses ensaios de avaliação do desempenho docente por parte dos idealizadores, 67% dos entrevistados que corresponde a 27, afirmaram que a reação deles no primeiro ano de implantação desses ensaios foi de confiança no processo, justificando, ainda, que essa confiança se devia ao fato de terem sido dadas aos gestores condições de poderem escolher trabalhar com quem realmente pretendia fazer algo para fortalecer o processo de aprendizagem na escola.

Os entrevistados relataram, também, que os ensaios de avaliação vivenciados serviram para verificar os pontos falhos para procurar melhorar a prática pedagógica, além de corrigir e ajustar o próprio trabalho. Relataram, ainda, que ela havia possibilitado melhorias nos resultados da escola, contribuindo com a busca pela qualidade do ensino e promovendo reflexão e análise na atuação docente. Conforme os pesquisados, era uma ferramenta eficaz no processo de recrutamento dos professores.

Os entrevistados relataram, ainda, ter confiado no processo porque haviam compreendido o objetivo dessa avaliação, além de terem percebido a ampliação da autonomia da escola no momento da seleção dos professores a partir

do momento em que se valorizava aqueles que mais se identificavam com o projeto da escola. Afirmaram que era um processo confiável, porque acreditavam plenamente nas intenções e nos responsáveis pelo processo.

Um percentual de 33% que corresponde a 13 entrevistados, disseram em seus relatos, que ficaram apreensivos quanto à maturidade dos alunos em avaliar os professores, além de terem ficado temerosos em relação a essa avaliação, por medo de que as pessoas não agissem com ética nesse processo e se aproveitassem da ocasião para fazer uma avaliação negativa dos professores pelos quais não tinham empatia. Estes disseram, ainda, que sentiram-se insatisfeitos porque grande parte dos professores jamais havia sido avaliada em sua prática pedagógica, além do fato de a implementação ser algo novo para todos, o que gerava certa insegurança nas ações. Todavia, com o aprimoramento desses ensaios de avaliação, foram percebendo a grande autonomia que as escolas passaram a ter, porém, ainda havia a necessidade de construir novos parâmetros para a seleção docente e a insegurança e a incerteza de que seria uma ideia viável não foram afastadas.

Conforme os entrevistados, é comum o ser humano temer uma avaliação do seu trabalho, sendo também muito complicado ouvir os outros falarem sobre sua prática enquanto pessoa e profissional. Para eles essa avaliação é possível quando feita em parceria com os gestores para refletir e melhorar a sua prática. Enfim, esses entrevistados revelaram que o método ocasionava medo pelo desconhecimento dos reais objetivos da proposta, gerando insegurança e ansiedade no que se refere à atuação do professor na sala de aula.

Os professores que revelaram em suas entrevistas que sentiram medo, insatisfação e insegurança, justificavam que não dava para entender muito bem aquela sistemática. Além do mais, estavam iniciando na docência e, portanto, não compreendiam muito bem em que consistia aquele modelo, ou seja, possuíam um grau elevado de desconhecimento, não haviam passado por algo parecido nas suas práticas pedagógicas e que, por isso, desconfiavam de que seria uma ideia viável.

Os entrevistados relataram, ainda, terem ficado apreensivos pelo fato de os alunos do ensino médio não possuírem maturidade suficiente para avaliá-los.

Revelou-se, portanto, nas falas dos entrevistados, sentimentos de medo, insatisfação e insegurança por ocasião da implementação dessa avaliação e, como é algo comum em todo processo de mudança, considera-se normal os sentimentos

relatados. Considerou-se também o impacto positivo desses sentimentos na implementação da avaliação, pois muitos justificaram ser algo novo e por não ter compreendido ou entendido a intenção, por não conhecer bem a sistemática de avaliação proposta, revelando assim aos responsáveis pela ideia dos ensaios de avaliação na CREDE, a necessidade de uma preparação anterior a todo o processo.

“Ter medo de que os responsáveis não agissem com ética no processo e se aproveitassem da ocasião para fazer uma avaliação negativa dos professores pelos quais não tinham empatia”. Essa última fala foi uma das mais marcantes na entrevista, pois muitas vezes a CREDE teve que intermediar conversas com os gestores e professores sobre essa questão para evitar essa falta de ética profissional.

Souza & Lima (s/d) fazem um alerta nesse sentido e lembram que o momento que antecede e procede à avaliação, são percebidas por vários autores. A literatura apresenta casos em que a avaliação de desempenho aplicada não é bem aceita devido a falta de preparo e planejamento dos responsáveis. Foi exatamente isso que foi revelado nas falas dos entrevistados. A falta de planejamento e transparência nas intenções para tomada de decisão levou muitos professores a sentirem medo dos resultados obtidos com os instrumentais.

Para as autoras citadas, a falta de credibilidade na avaliação, muitas vezes, gera exatamente esse medo de ser avaliado, revelado pelos professores, pois, conforme elas, muitos veem isso como algo que pode ser utilizado para vinganças pessoais ou profissionais. A ausência de transparência pode levar os professores a pensarem em demissões após os resultados, ou ainda, a não utilização dos resultados poderão não promover nenhuma melhoria nas suas práticas.

A partir dos depoimentos colhidos percebeu-se que os técnicos, gestores e professores, a partir do momento em que se iniciou esses ensaios de avaliação, passaram a valorizar e se responsabilizar mais ainda pelos resultados e indicadores de aprendizagem, havendo uma melhor compreensão dos objetivos das avaliações internas e externas realizadas na escola.

Nos últimos dois anos (2009 e 2010), os técnicos da Regional, que fazem o acompanhamento mensal ao trabalho da gestão nas escolas estaduais da Regional, foram percebendo que somente em boa parte das escolas o desempenho dos professores vinha sendo avaliado ao longo do ano letivo com *feedbacks* no



processo conforme a CREDE havia orientado. Isso foi sendo detectado por meio dos relatórios e das reuniões mensais feitas com a superintendência escolar na regional e da análise dos pareceres enviados à 7ª CREDE pelas escolas nos momentos de realização das entrevistas com os professores temporários, cuja avaliação do desempenho era utilizada para recondução dos seus contratos em cada escola.

Os gestores e os técnicos da CREDE, no início do ano letivo, sempre faziam uso dos pareceres consolidados pelas escolas para refletir com os professores o que havia sido descrito sobre o seu desempenho. Era exatamente, nesse momento, que se detectava que alguns gestores não estavam levando muito a sério os ensaios de avaliação do desempenho docente proposto pela CREDE.

As superintendentes regionais detectaram também, que a grande maioria dos pareceres com as apreciações e recomendações dos gestores, sobre o desempenho dos professores, estavam sendo somente registrados e consolidados no final do ano letivo para que fossem enviados a Coordenadoria Regional como forma de cumprir uma exigência burocrática.

Todos os aspectos negativos detectados na implementação dessa proposta de avaliação do desempenho docente levaram os seus idealizadores a uma reflexão sobre a afirmação de Rabaglio (2010, p. 77) ao afirmar que um projeto de avaliação deve começar pela formação e preparação da equipe gestora do projeto, para que seja lhe possibilitado momentos de formação desde o seu planejamento, implementação até sua continuidade e aperfeiçoamento periódico.

Foi somente após essa reflexão, que 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, pelos elaboradores da ideia. Ao se dar início a esses ensaios a coordenação da CREDE realizou duas reuniões na própria regional com os gestores (diretores e coordenadores escolares) para orientá-los sobre o processo. Os técnicos da regional também fizeram algumas reuniões para planejarem um acompanhamento mais sistematizado ao trabalho que estava sendo desenvolvido pelos gestores nas escolas estaduais. Como eram apenas ensaios não houve por parte da regional a preocupação em avaliar o processo vivido para verificar se realmente estava havendo melhoria nas práticas pedagógicas dos professores avaliados. O acompanhamento maior se deu através dos avanços dos resultados de aprendizagem dos alunos.

Um dos aspectos vistos como positivo na realização de todo esse processo está relacionado aos pareceres consolidados pelos gestores. Estes foram revelando que, além das dificuldades detectadas no desempenho dos professores em relação à sua formação inicial, como domínio do conteúdo, metodologias ineficientes e ultrapassadas, relações interpessoais e outros, também evidenciavam a necessidade de se reavaliar a formação continuada para os professores, pois os momentos que vinham sendo proporcionados, pela SEDUC, 7ª CREDE e escolas, não estavam sendo suficientes para dar conta das reais necessidades detectadas no desempenho dos professores.

Todas as questões levantadas anteriormente são lembradas por Perrenoud (2002, p.169) ao afirmar não ser possível formar profissionais reflexivos sem inserir essa intenção no plano de formação e sem mobilizar formadores de professores com as competências adequadas.

Partindo desse princípio, gestores e técnicos foram se dando conta, no decorrer do processo, de que o acompanhamento pedagógico realizado até aquele momento pela superintendência regional e pela gestão pedagógica das escolas estaduais não estava sendo suficiente para formar esse profissional reflexivo, pois se mostrava bastante fragilizado.

Portanto, ficou evidenciado, nessa avaliação, por meio das ações e práticas que vinham sendo desenvolvidas pelos técnicos da Regional e pelos gestores, que estava faltando imprimir na regional um monitoramento das ações pedagógicas de forma mais planejada e qualificada, em relação ao suporte pedagógico oferecido aos professores.

Sentiu-se que era necessário otimizar os recursos pedagógicos e financeiros para o desenvolvimento das atividades da escola e, também, redimensionar o tempo e as orientações para tornar mais eficaz o planejamento e a formação com os professores para que estes pudessem preparar e desenvolver aulas motivadoras e interessantes para os alunos com o uso das novas tecnologias.

Detectou-se, ainda, a necessidade de os gestores acompanharem e discutirem com os professores a frequência e o desempenho dos alunos por sala, prepararem momentos de formação continuada para os professores a fim de que estes desenvolvessem práticas pedagógicas mais eficazes para melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos.

Outro aspecto detectado que era imprescindível e urgente para se trabalhar estava relacionado ao uso dos resultados das avaliações internas e externas por parte de todos os atores envolvidos no processo educacional. Para que isso ocorresse, houve todo um redirecionamento e planejamento do trabalho que deveria ser feito para utilizar os indicadores e resultados das avaliações internas e externas, como forma de produzir melhorias no processo educacional das escolas estaduais da Regional.

Questões como essas, levantadas anteriormente, fazem com que se reflita sobre os estudos realizados por Carnoy e Stanford (2010) os quais constataram que, geralmente, a qualidade do professor, medida por diversos indicadores, como: experiência, conhecimento do conteúdo, conhecimento pedagógico, habilidades pedagógicas em sala de aula e compromisso do professor com o aprendizado do aluno, têm algum impacto sobre o nível de aprendizagem do aluno. É por conta dessas questões que o trabalho de suporte pedagógico deve ser oferecido ao professor e não pode, em hipótese alguma, deixar de ser realizado, sob pena de comprometer a qualidade do ensino e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos.

### **2.3 Desvendando o processo vivido**

Por meio das informações obtidas com os pareceres e indicadores oficiais, principalmente os de evasão escolar, todo o processo vivido ia sendo revelado pela avaliação do desempenho docente.

Uma questão que muito chamou a atenção dos técnicos e dos gestores no início e no decorrer desse processo estava relacionado aos indicadores de movimento dos alunos da rede estadual nos municípios pertencentes a essa regional. Antes de se iniciar os ensaios de avaliação do desempenho docente nas escolas estaduais da 7ª CREDE, em 2007, os municípios apresentavam altas taxas de abandono dos alunos da rede estadual, conforme se pode observar no quadro abaixo:

**QUADRO II:**

Comparativo das Taxas de Movimento e Rendimento dos anos de 2007 e 2010 - 7ª CREDE- Rede Estadual- Ceará

Município	ANO					
	2007			2010		
	Abandono	Aprov.	Reprov.	Abandono	Aprov.	Reprov.
Canindé	10,8	86,2	3,0	5,4	91,5	3,5
Caridade	5,9	88,6	5,5	9,9	88,2	1,9
General Sampaio	16,1	80,6	3,3	10	87,8	2,2
Itatira	15,3	92,5	0,8	7,9	90,3	1,8
Paramoti	8,3	84,3	7,4	10	73,4	16,6
Santa Quitéria	8,8	90,5	0,7	6,6	92,2	1,3
7ª CREDE	10,8	87,1	3,45	6,6	87,2	4,5

Fonte: COAVE-SEDUC

Analisando as taxas de abandono do quadro acima, observa-se que os municípios de Canindé, General Sampaio e Itatira apresentavam, em 2007, taxas de 10,8%, 16,1% e de 15,3%, respectivamente, o que representava um número significativo de jovens que haviam conseguido ingressar no Ensino Médio, porém não permaneciam.

O cenário era preocupante, pois acabava revelando que o compromisso da família e da escola com a permanência do aluno não estava sendo levado a sério e necessitava de intervenções para mudar essa realidade.

Após três anos consecutivos trabalhando os ensaios de avaliação do desempenho docente em todas as escolas da Regional, observa-se por meio do quadro acima, que as taxas de abandono da rede estadual nos municípios da Regional, principalmente nos municípios de Canindé, General Sampaio e Itatira, em 2010, foram reduzidas praticamente pela metade.

A correlação que se consegue fazer em relação à melhoria das taxas citadas acima é que, a partir do momento em que a 7ª CREDE, por meio da avaliação do desempenho docente e das ações da Superintendência Escolar, começou a exigir e cobrar maior responsabilidade dos gestores e professores para intensificarem as ações de monitoramento e acompanhamento da infrequência dos alunos, observou-se que houve uma melhoria considerável nas taxas de abandono da rede estadual dos municípios acompanhados por essa regional.

O monitoramento constante, tantos das taxas de movimento e rendimento como dos resultados das avaliações externas pelos técnicos da CREDE e pelos gestores escolares, ao longo dos três anos, contribuiu significativamente para reduzir o abandono e para o crescimento da participação e proficiência dos alunos das escolas estaduais da Regional no SPAECE.

Analisando os resultados do SPAECE da 3ª série do Ensino Médio sobre a proficiência dos alunos das escolas estaduais da 7ª CREDE, é possível afirmar, por meio da análise dos Quadros III e IV abaixo, que em termos gerais, houve uma tendência de melhoria nos desempenhos escolares, muito embora continuem existindo problemas relacionados à elevação dos níveis de aprendizagem nessas escolas. Um dos problemas detectados refere-se à defasagem no nível de desempenho dos alunos que estão concluindo o Ensino Médio tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática.

QUADRO III:

**PARTICIPAÇÃO E NÍVEL MÉDIO DE PROFICIÊNCIA EM LINGUA PORTUGUESA  
DOS ALUNOS DO 3º ANO DO ENSINO MÉDIO DAS ESCOLAS PÚBLICA  
ESTADUAIS 7ª CREDE- CANINDÉ - ANOS: 2008, 2009 e 2010**

ESCOLAS	2008		2009		2010	
	PART (%)	NÍVEL MÉDIO DE PROFIC.	PART (%)	NÍVEL MÉDIO DE PROFIC.	PART (%)	NÍVEL MÉDIO DE PROFIC.
COLÉGIO ESTADUAL PAULO SARASATE	76,7	229,68	91,3	254,52	89,2	258,14
EEFM FREI POLICARPO	80,0	248,49	93,8	256,20	96,0	270,49
EEFM CASEMIRO BEZERRA DE ARAUJO	86,9	242,11	89,7	261,11	98,7	263,39
EEM EDITE ALCANTARA	85,1	221,36	84,4	241,94	90,3	251,64
EEFM ANTONIO SABINO	70,0	228,94	81,8	248,71	100	257,95
EEM NAZARÉ GUERRA	73,8	239,65	85,1	247,71	95,8	264,32
EEM TOMÉ GOMES	89,8	246,23	93,0	258,85	93,6	270,43
EEFM JULIA CATUNDA	75,0	233,32	84,9	253,32	89,7	249,10
EEM ARACY MAGALHÃES MARTINS	77,1	231,17	84,3	241,75	90,5	247,05

FONTE: SEDUC-CE/CAEd

QUADRO IV:

**PARTICIPAÇÃO E NÍVEL MÉDIO DE PROFICIÊNCIA EM MATEMÁTICA DOS  
ALUNOS DO 3º ANO DO ENSINO MÉDIO DAS ESCOLAS PÚBLICAS  
ESTADUAIS 7ª CREDE- CANINDÉ - ANOS: 2008, 2009 e 2010**

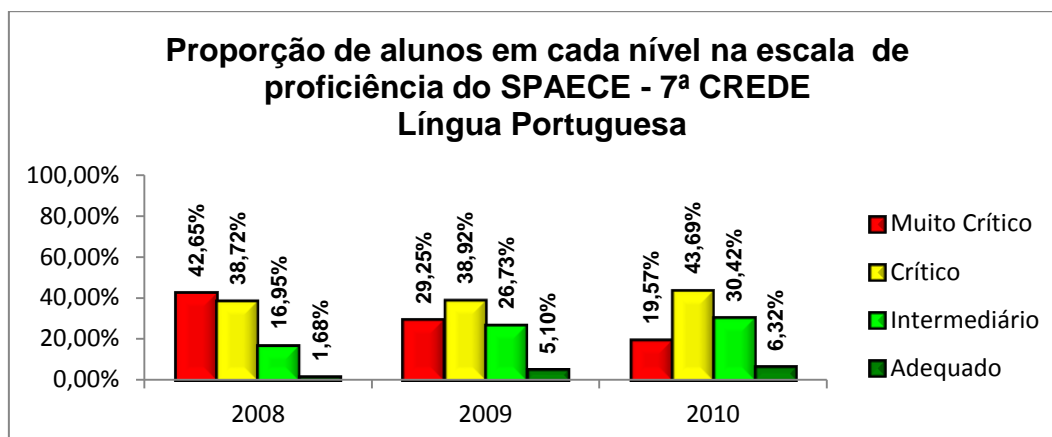
ESCOLAS	2008		2009		2010	
	PART (%)	NÍVEL MÉDIO DE PROFIC.	PART (%)	NÍVEL MÉDIO DE PROFIC.	PART (%)	NÍVEL MÉDIO DE PROFIC.
COLÉGIO ESTADUAL PAULO SARASATE	76,7	247,04	91,3	264,01	89,2	255,13
EEFM FREI POLICARPO	80,0	262,30	93,0	265,27	96,0	268,85
EEFM CASEMIRO BEZERRA DE ARAUJO	86,9	249,56	89,7	263,30	98,7	259,02
EEM EDITE ALCANTARA	85,1	242,03	84,4	257,30	90,3	244,95
EEFM ANTONIO SABINO	70,0	247,79	81,8	239,12	100	243,78
EEM NAZARÉ GUERRA	73,8	248,12	85,1	261,08	95,8	259,10
EEM TOMÉ GOMES	89,8	248,25	93,0	260,04	93,6	257,28
EEFM JULIA CATUNDA	75,0	237,11	84,9	261,11	89,7	249,25
EEM ARACY MAGALHÃES MARTINS	77,1	240,88	84,3	249,05	90,5	245,95

FONTE; SEDUC-CE/CAEd

Conforme visto no capítulo anterior, na escala de proficiência do SPAECE, o desempenho dos alunos do Ensino Médio é considerado em Língua Portuguesa: Muito crítico, quando o resultado do aluno está abaixo de 225 ; Crítico, quando se encontra no intervalo de 225 |--- 275; Intermediário é o desempenho no

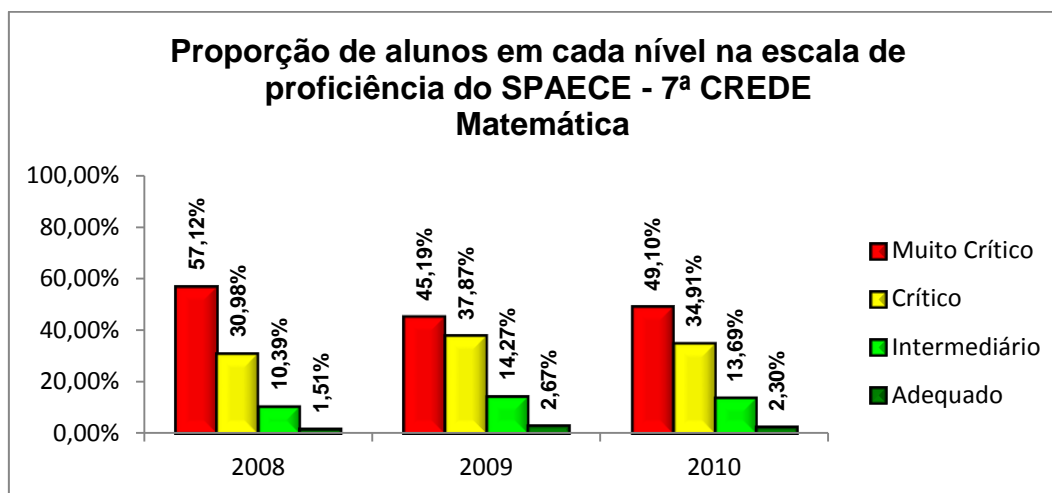
intervalo de 275 |--- 325 e Adequado desempenho igual a 325 ou acima. Em Matemática o desempenho é considerado: Muito crítico quando na escala se apresenta abaixo de 250; Crítico quando se encontra no intervalo de 250 |--- 300; Intermediário está no intervalo de 300 |--- 350 e Adequado é aquele igual a 350 ou acima.

Gráfico 03



FONTE; SEDUC-CE/CAEd

Gráfico 04:



FONTE; SEDUC-CE/CAEd

Analisando os dados dos quadros III e IV e os gráficos 03 e 04 acima, observa-se que, mesmo tendo havido um crescimento na participação dos alunos e na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, ao longo dos anos de 2008, 2009 e 2010, a maioria dos alunos continuaram concluindo o Ensino Médio, nas escolas estaduais da Regional, com níveis de desempenho MUITO CRÍTICO OU CRÍTICO.

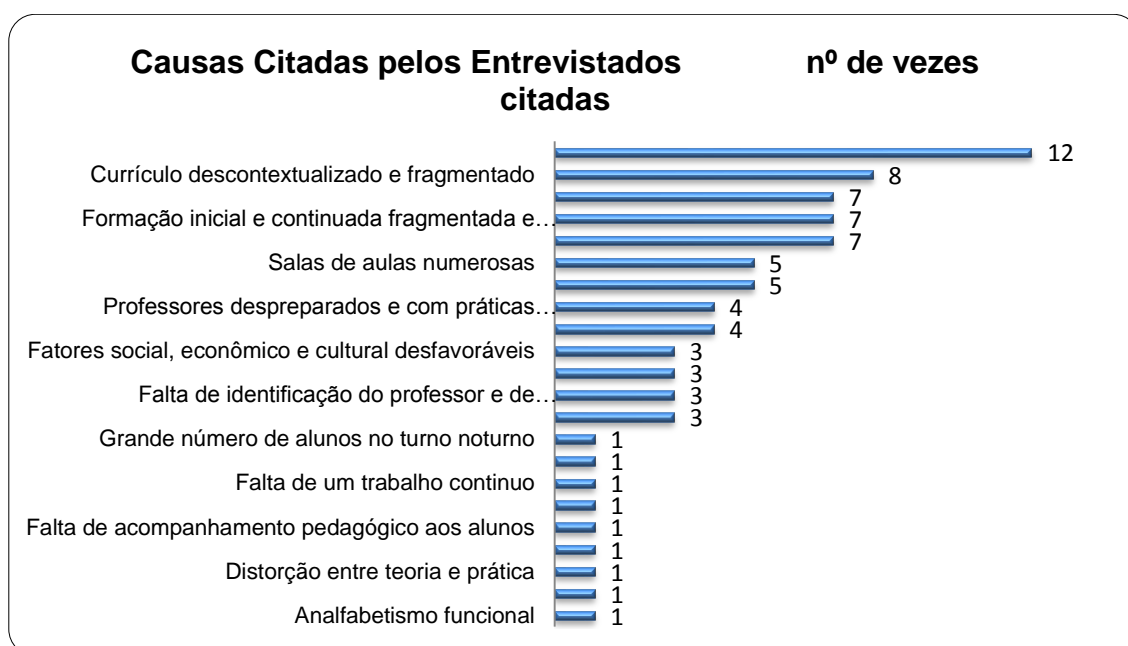


Ao entrevistar os técnicos, gestores e professores que fizeram parte da amostra, solicitou-se uma análise sobre as causas relacionadas à questão levantada anteriormente. Foi pedido para que cada entrevistado, em seu modo de analisar, citasse três causas relacionadas ao baixo desempenho dos alunos concludentes do Ensino Médio.

O gráfico abaixo permitirá uma fácil visualização e identificação das causas do baixo nível de desempenho dos alunos concludentes do Ensino Médio, as quais foram mais citadas pelos entrevistados, o que possibilitará a concentração de esforços em ações que poderão contribuir para ajudar na resolução:

Gráfico 5:

**Causas relacionadas ao baixo desempenho dos alunos que concluíram a Educação Básica nos anos de 2008, 2009 e 2010, segundo técnicos, gestores e professores da Rede Estadual - 7ª CREDE- Canindé**



Analisando o gráfico 05 acima, observa-se que dentre as causas que mais foram citadas pelos entrevistados, seguindo uma ordem decrescente, destacam-se a falta de base dos alunos que foi citada doze(12) vezes pelos entrevistados. Essa é uma informação que vai ao encontro dos estudos e pesquisas sobre o baixo rendimento dos alunos que concluem o Ensino Fundamental.

Currículo descontextualizado e fragmentado foi citado oito (8) vezes pelos professores que demonstram estarem insatisfeitos com a organização curricular atual do Ensino Médio, além de terem ressaltado ser baixa, fragmentada e insuficiente a qualidade dos cursos de formação inicial e continuada oferecida aos professores.

A rotatividade dos professores também é uma constante na fala dos professores entrevistados. Isso não é nenhuma novidade nessa pesquisa, tendo em vista que a grande maioria dos respondentes faz parte do quadro temporário da Rede Estadual.

Salas de aulas numerosas, falta de perspectivas para o trabalho e desinteresse pelos estudos são causas citadas e, segundo os entrevistados, contribuem para o baixo desempenho dos alunos que concluem a educação básica.

Outras causas citadas pelos entrevistados dizem respeito a professores despreparados e com práticas pedagógicas tradicionais (4 vezes), falta de perspectivas dos alunos para o futuro(3 vezes), fatores social, econômico e cultural desfavoráveis (3 vezes), falta de identificação do professor e de metodologias inovadoras(3 vezes), ensino insuficiente em relação aos descritores das disciplinas(3 vezes) e falta de professores comprometidos com a aprendizagem dos alunos.

Como se pode observar, todas as causas citadas pelos entrevistados também são identificadas nas pesquisas relacionadas ao baixo desempenho dos alunos que estão concluindo o ensino fundamental e chegam ao ensino médio com muitas deficiências na sua aprendizagem. No entanto, observa-se que os entrevistados citaram pouquíssimas vezes as causas relacionadas ao ensino dos professores e à aprendizagem dos alunos.

As causas citadas uma ou três vezes pelos entrevistados dizem respeito ao desempenho docente, à falta de identificação do professor e de metodologias inovadoras, ensino insuficiente e falta de professores comprometidos com a aprendizagem dos alunos. Para causas como essas é que a avaliação docente poderá contribuir, para que técnicos gestores e professores percebam que precisam traçar ações de intervenção para ajudar a superar as dificuldades de ensino do professor e melhorar o desempenho de aprendizagem dos seus alunos.

No decorrer do processo de implementação da avaliação do desempenho docente, em algumas escolas, observou-se, por meio dos pareceres recebidos, que a orientação para realização dessa avaliação foi seguida. Isso foi constatado ao se

fazer a leitura dos pareceres descritivos, consolidados pelos gestores e enviados à 7ª CREDE. Por outro lado, percebeu-se também que outras escolas não deram muita importância à ideia, pois realizavam as avaliações e emitiam os pareceres, apenas, no final do ano letivo, quando eram pressionados pelos técnicos a entregarem o material na CREDE para a realização da seleção e recondução dos professores temporários.

Outro aspecto que merece ser destacado diz respeito ao momento em que se oportunizou aos alunos avaliarem o desempenho dos seus professores. Para que isso fosse possível, a regional elaborou e disponibilizou aos gestores escolares um instrumental (questionário) para que uma amostra aleatória de 30% dos alunos de cada turma participasse desse processo de avaliação.

Ao se fazer uma análise dos pareceres existentes na CREDE, observa-se que, quando os alunos são questionados sobre o relacionamento com seus professores, a maioria respondeu que esse relacionamento era bom e que os professores sempre procuravam ajudá-los nas suas dificuldades enfrentadas no cotidiano da sala de aula em relação à aprendizagem ou ao conteúdo da disciplina.

Houve alguns momentos, durante o período de realização desses ensaios de avaliação, que chamaram muita atenção dos técnicos da 7ª CREDE para a tomada de decisão. Um exemplo claro desses momentos se deu quando a avaliação de um determinado professor que lecionava a disciplina de física em uma das maiores escolas da Regional revelou que a maioria dos alunos das turmas avaliadas em que esse professor lecionava não gostava do seu jeito de trabalhar os conteúdos de física e nem da forma como se relacionava com eles. No mesmo parecer, entretanto, o professor tinha sido avaliado como um dos que dominava bem o conteúdo de física. Segundo a avaliação dos seus alunos, o professor fora altamente criticado por conta do seu péssimo relacionamento com as turmas. De acordo com os alunos faltava respeito e diálogo entre ambos e isso ocasionava constantemente situações de conflito na sala de aula, com ofensas verbais e até mesmo ameaças de agressões físicas por parte deles.

Essas questões são lembradas por Perrenoud (2002, p.33) ao afirmar que “no fogo da ação pedagógica o professor tem pouco tempo para meditar”. Segundo o autor, o professor reflete para decidir o passo seguinte de como interromper ou não uma conversa, iniciar ou não um novo capítulo antes do final da aula, aceitar ou

não uma desculpa, punir ou não um aluno indisciplinado, responder ou não a uma pergunta descontextualizada.

Diversas outras situações do cotidiano escolar foram sendo reveladas por meio do processo vivido com esses ensaios de avaliação do desempenho docente. Todas elas foram contribuindo para que os gestores e professores fossem percebendo que o clima da sala de aula na relação professor-aluno poderia estar ajudando ou atrapalhando o processo ensino-aprendizagem.

Todas as causas relacionadas ao baixo desempenho dos alunos citadas pelos entrevistados, nos remete a uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), em 2007, sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC), a qual gerou um artigo elaborado pela equipe técnica do Instituto Paulo Montenegro<sup>6</sup> afirmando que os professores de todo Brasil acabam expressando uma visão de certa forma ambígua, que traz à tona temas ligados à convivência e à gestão dos conflitos na escola e sugere a dificuldade dos docentes de relacionar o processo de ensino/aprendizagem com as questões próprias da formação de valores.

Todas as circunstâncias serviam de aprendizagem para a necessidade de intervenção por parte da CREDE e dos gestores na tomada de decisão e na mediação dos conflitos, como aconteceu no caso das turmas do professor citado anteriormente. Foi a partir das reflexões feitas pelos alunos sobre o desempenho dos seus professores, que a direção da escola teve argumentos para encaminhar os problemas à Coordenação da 7ª CREDE, a fim de que se tomassem as providências necessárias em relação às atitudes e posturas desses profissionais, que vinham há alguns anos, ocasionando sérios prejuízos à aprendizagem dos alunos e provocando abandono nas turmas em que lecionavam.

No primeiro ano em que se iniciou essa avaliação, por não ser uma prática e nem cultura nas escolas da Regional, alguns professores, após receberem do diretor o seu *feedback* contendo algumas críticas feitas pelos alunos e pelos gestores sobre o seu desempenho, imediatamente procuravam a Coordenação da 7ª CREDE para relatar a sua insatisfação.

---

<sup>6</sup> Pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC). Artigo elaborado pela equipe técnica do Instituto Paulo Montenegro, organização sem fins lucrativos vinculada ao Grupo Ibope.

O processo fazia com que muitos se sentissem incomodados com algumas questões levantadas pelos gestores e, principalmente, pelos alunos. Alguns professores chegaram a afirmar, nas audiências com a coordenação da CREDE, que “não haviam dormido a noite inteira por conta do resultado da sua avaliação”. Esse era o tipo de depoimento que, por um lado, animava a coordenação e os técnicos da CREDE, pois demonstrava que o professor começava a refletir sobre sua prática pedagógica.

Por outro lado, alguns gestores, principalmente aqueles que exerciam pouca liderança, ficavam angustiados por conta dos conflitos causados pelos resultados dessas avaliações. Era nesses momentos que a Coordenação da 7ª CREDE precisava intervir. Todo esse movimento foi vivenciado e presenciado pela Coordenação da CREDE e pelos técnicos da Coordenadoria, nos momentos de entrevistas e nas audiências individuais com gestores e professores.

O mais interessante nesse processo é que os gestores e, principalmente os alunos, tiveram a coragem e a oportunidade de tocar em alguns pontos da “caixa preta” da escola relacionados ao domínio do conteúdo e da turma, aulas motivadoras e inovadoras, uso dos espaços e equipamentos escolares, relações interpessoais, absenteísmo docente, assiduidade, pontualidade e outros aspectos, até então a cargo somente do diretor da escola.

Portanto, a responsabilidade de um gestor no momento de implementar e monitorar políticas educacionais nas diversas instâncias dos sistemas de ensino exige certo poder de decisão e autonomia de todos os envolvidos no processo. Exige, também, interação e diálogo entre os diversos atores educacionais para que se sintam motivados a pensar e implementar novas ações e estratégias que tenham como objetivo superar os desafios que lhes são postos. Entretanto, a ação dos atores que trabalhavam diretamente no espaço escolar só poderia vir a ser melhorada, a partir do momento em que todos passassem a entender e compreender que a escuta do outro é necessária.

Ghanem (2007) revela, por meio de experiências vividas, que, para influenciar políticas públicas, é necessário ser possuidor de força política, como ninguém nasce com ela, faz-se, portanto, necessário conquistá-la por meio da coerência das nossas ideias e atitudes, da nossa ética, da nossa coragem e até mesmo da nossa própria ousadia sem ter medo do ridículo. Para tanto, a percepção da melhoria da dimensão pedagógica só se efetivará quando os gestores do sistema

passarem a desenvolver de forma mais intensa a dimensão de monitoramento e avaliação com o objetivo de ir melhorando o desempenho das pessoas, a fim de que possam manter constantemente suas equipes motivadas, capacitadas, integradas e comprometidas com a melhoria do clima escolar e da aprendizagem dos alunos.

## **2.4 Sobre os aspectos avaliados**

Para que essa avaliação fosse, de fato, concretizada, pensou-se inicialmente em um desenho.

A princípio foi elaborado um instrumental (questionário) pela equipe da 7ª CREDE, mapeando os aspectos a serem avaliados. Esse mapeamento estava relacionado com o trabalho que os professores desenvolviam nas salas de aula, de maneira que os ajudasse a perceber a influência dos aspectos avaliados nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Na elaboração do instrumental (questionário) foram definidos alguns critérios considerados essenciais ao trabalho do professor. O instrumental foi elaborado pelos técnicos da 7ª CREDE e enviado aos gestores das escolas para ser respondido por uma amostra aleatória correspondente a 30% dos alunos de cada turma. Esse instrumental continha cinco critérios apresentados na seguinte ordem: domínio do conteúdo; domínio da regência de classe; postura didática e competência metodológica; relacionamento professor-aluno e, por último, assiduidade, pontualidade e envolvimento com o projeto da escola.

Em cada um dos critérios elencados acima, foi construída uma série de itens que deveriam ser respondidos pelos alunos, os quais, por meio dessas questões, iriam avaliar os professores da sua turma a partir de uma escala de 01 a 10.

O primeiro critério a ser avaliado nesse instrumental pelos alunos está relacionado ao “domínio do conteúdo”. Nesse critério os alunos avaliaram o desempenho do professor analisado os seguintes itens:

- 1 Facilidade de apresentar os conteúdos de estudo durante as aulas;
- 2 Comunica-se de forma clara e fácil de ser entender;
- 3 Utiliza exemplos úteis para explicar;
- 4 Demonstra preocupação em indagar, tirar dúvidas dos alunos;

- 5 Sempre explica antes de qualquer atividade relacionada ao conteúdo;
- 6 Estar a par de todos os assuntos relacionados à disciplina que leciona;
- 7 Apresenta os objetivos do conteúdo que ensina;
- 8 Os alunos entendem e aprendem os conteúdos ensinados.

Em relação ao critério “domínio do conteúdo”, tentava-se perceber se os professores, na sua formação inicial, haviam adquirido as competências e habilidades necessárias ao bom desempenho para trabalhar o conteúdo da sua disciplina.

No segundo critério foi perguntado aos alunos sobre o desempenho do professor em relação ao “domínio da regência de classe”, utilizando-se os seguintes itens:

- 1 Demonstra habilidade em criar um bom ambiente na sala de aula;
- 2 Promove a participação e a integração da turma em todos os momentos de aula e atividades afins;
- 3 Aproveita ao máximo todo o tempo da aula;
- 4 Administra com competência e bom senso os conflitos que venham a surgir em sala de aula;
- 5 Demonstra preocupação com a organização da sala e cumpre o mapeamento da turma;
- 6 As aulas ocorrem sempre em clima de atenção e harmonia, estando os alunos sempre atentos à aula;
- 7 Consegue a atenção de todos os alunos nos momentos de aula, atividades extracurriculares: laboratórios, excursões;
- 8 Os alunos reconhecem no professor um educador sempre apto a evitar situações que comprometam a aula e a aprendizagem.

Ao se avaliar o domínio da turma objetivava se conhecer se o professor sabia conduzir sua turma e se era capaz de exercer, com autoridade, uma boa gestão de sala de aula, de forma que proporcionasse um clima escolar propício ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

No terceiro critério a intenção era indagar aos alunos sobre a postura didática e competência metodológica do professor. Para tanto, foram apresentados os seguintes itens:

- 1 Torna as aulas atrativas, didáticas, trabalhando o conteúdo de forma significativa;
- 2 Desenvolve atividades que integram teoria e prática nos conteúdos estudados;
- 3 Utiliza mais de uma metodologia (formas de ensinar) na realização das atividades, como, por exemplo: exposição, atividades práticas, pesquisas, estudos dirigidos, aula de campo, projetos;
- 4 A forma como o professor ensina é elemento que contribui muito na aprendizagem dos alunos;
- 5 Rotineiramente seu professor direciona atividades e exercícios e outros recursos de treino;
- 6 As atividades realizadas são sempre corrigidas pelo professor. De que formas: no quadro branco, com a participação dos alunos, com a discussão das questões que causaram dúvida;
- 7 Seu professor faz sempre uma apresentação do conteúdo, explicando sua aplicação e finalidade, demonstrando, assim, a importância na vida prática;
- 8 Os conteúdos presentes nas avaliações são abordados da mesma forma que são trabalhados nas aulas.

Avaliar postura didática e competência metodológica significava identificar no professor comportamentos ligados à ética em sala de aula e sua competência relacionada à organização, disciplina e planejamento das aulas. Nesse critério tentava-se perceber o compromisso desse profissional com a aprendizagem dos seus alunos por meio de ideias inovadoras e contemporâneas e do uso das novas tecnologias.

Nesse quarto critério do instrumental de avaliação os alunos eram questionados sobre o relacionamento professor-aluno, respondendo aos seguintes itens:

- 1 Respeita todos os seus alunos;
- 2 É receptivo e está aberto às novas ideias;
- 3 Demonstra sensibilidade diante das diferenças de ritmo de aprendizagem, de cultura, de crença de seus alunos;
- 4 Demonstra controle emocional diante de situações conflituosas;



5 Apresenta-se sempre disposto a dialogar com o aluno, diante de conflito e discordâncias;

6 Demonstra preocupação com os estudantes que apresentam um comportamento diferenciado, como: dificuldade de concentração, irritabilidade maior, intolerância às advertências e normas.

Sobre a avaliação do critério relação professor-aluno, sabe-se que é exigido do professor que seja possuidor de uma preparação adequada para o exercício da docência.

Além de avaliar o seu compromisso político e sua competência técnica e científica, o professor deve demonstrar outros aspectos, conforme bem ilustra Freire (1992, p.11), na sua afirmação abaixo:

É na fala do educador, no ensinar (intervir, devolver, encaminhar), expressão do seu desejo, casado com o desejo que foi lido, compreendido pelo educando, que ele tece seu ensinar. Ensinar e aprender são movidos pelo desejo e pela paixão.

Neste caso, sendo o professor um mediador da aprendizagem, torna-se relevante a necessidade de avaliar a sua boa convivência com seus alunos, ressaltando-se a importância do diálogo como elemento essencial para seu desempenho docente.

No quinto e último critério do instrumental, os alunos são sondados sobre assiduidade, pontualidade e envolvimento com o projeto da escola. Para isso, foram utilizados os itens abaixo:

- 1 Seu professor chega sempre pontualmente no início da aula;
- 2 Seu professor também demonstra pontualidade no retorno dos intervalos;
- 3 Nunca ocorrem atrasos no retorno e no início das aulas, ocasionados por motivos como: professor demorou a chegar, esqueceu a chave;
- 4 Em sua opinião seu professor participa efetivamente de todas as atividades desenvolvidas na escola;
- 5 Seu professor é um influenciador do desenvolvimento do seu protagonismo, seja pessoal, social, cultural;

6 Não ocorrem substituições do seu professor (o professor falta?). Em caso positivo, justifique apresentando também o prejuízo que esta prática ocasiona a você.

Avaliar critérios como pontualidade e assiduidade é muito comum em qualquer organização. No entanto, é importante destacar que aspectos formativos como esses ajudam a melhorar o compromisso do professor com o tempo pedagógico do aluno.

Em relação à avaliação do envolvimento e participação nos projetos e atividades da escola, era interessante saber dos alunos como eles estavam percebendo o envolvimento dos seus professores com os projetos que a instituição escolar desenvolvia.

## **2.5 Sobre o instrumental utilizado**

Conforme visto anteriormente, foi possibilitado aos gestores, alunos e professores, pela equipe da 7ª CREDE, a realização de uma análise reflexiva sobre o trabalho que esses atores vêm desenvolvendo nas escolas públicas estaduais dessa regional. Além de ajudá-los a fazer essa reflexão, forem proporcionados também *feedbacks* para um melhor acompanhamento do suporte pedagógico necessário ao para o bom desenvolvimento do trabalho do professor em relação aos aspectos comentados anteriormente.

O instrumental elaborado e utilizado tinha como objetivo levantar informações sobre os aspectos que interessavam ser avaliados. Além do mais tentava identificar na convivência diária e nas relações interpessoais, que vão se dando no interior das escolas entre os diversos atores educacionais, os diversos entraves que, direta ou indiretamente, atrapalham o avanço da qualidade do processo educacional nas escolas públicas da Regional.

Após três anos de realização desses ensaios de avaliação do desempenho docente foram sendo reconhecidos os erros cometidos no processo está relacionado ao fato de a Regional ter deixado os gestores escolares livres para modificarem o instrumental elaborado pela CREDE. Nesse caso, eles poderiam acrescentar outros aspectos que achassem necessários para avaliar o desempenho dos professores, ou até mesmo criar outros instrumentais. Situações como essa

dificultaram todo o processo de monitoramento e avaliação da política implementada pela equipe da CREDE.

Tendo em vista os inúmeros instrumentais que foram sendo elaborados pelos gestores escolares, ao longo dos três anos para avaliar o desempenho dos professores, os técnicos da Regional e os gestores escolares não conseguiam dar conta de realizar esse processo da forma como ele fora desenhado. Isso era percebido quando os técnicos tentavam acompanhar os gestores na aplicação dos questionários com os alunos e nos momentos em que precisavam consolidar e sistematizar as informações levantadas.

Após submeter o instrumental utilizado (questionário) a uma análise minuciosa de um especialista, foram detectados vários problemas que dificultavam o levantamento das informações necessárias, conforme intencionavam os idealizadores da proposta de avaliação.

De acordo com a análise feita desse instrumental, com a ajuda de um especialista, constatou-se que a introdução era um pouco confusa, faltando informações sobre a pesquisa. Os objetivos e a explicação dos motivos pelos quais o respondente deveria participar não estavam claros, além da existência confusa de uma escala que ia de 1 a 10, não deixando clara a sua utilização no questionário, principalmente no entendimento do significado dos extremos e do centro (5).

Ficou evidente ainda na análise feita sobre o instrumental que alguns adjetivos poderiam ter sido utilizados para clarear os motivos, reduzindo, dessa forma, a margem para interpretação. Conforme as análises feitas, o questionário também era confuso e deixava dúvidas se o indagado deveria responder todas as questões ou se deveria apenas selecionar os itens. Nesse instrumental ficava a dúvida se cada critério utilizado para avaliar era uma questão e, caso assim fosse, a numeração de cada item estaria confundindo o respondente, ao invés de auxiliá-lo.

Analisou-se, também, que as questões deveriam estar claramente marcadas e sua numeração deveria indicar ao respondente o caminho a percorrer enquanto estivesse preenchendo o questionário. Segundo as análises do especialista não estava definida qual a faixa etária dos entrevistados, além do mais, o questionário era bastante complexo, exigindo muito do sujeito, especialmente, devido as justificativas solicitadas. Mesmo sendo os entrevistados alunos do Ensino Médio, estes teriam dificuldades em preencher o instrumental analisado, pois ele não continha nenhuma motivação para os respondentes preenchê-lo, além do que,

todo o espaço destinado para justificativas e questões abertas poderia desmotivar qualquer respondente.

Quanto ao propósito dos espaços para escrever as justificativas, foi questionado se isso seria realmente analisado pelo pesquisador e se essas justificativas seriam realmente importantes nesse instrumental. Por fim, foi lembrado que, quanto maior fosse o universo avaliado, mais difícil seria analisar os resultados desse instrumental. Nas análises realizadas com a ajuda do especialista foi alertado para o fato de a última questão ser muito aberta, o que, segundo ele, poderia dificultar a extração dos dados dessa questão por parte do pesquisador. Foi frisado também que, no final do instrumental, faltou o agradecimento do pesquisador ao respondente e também fornecimento de informações sobre como o respondente deveria devolver o questionário ao pesquisador.

## **2.6 Descentralização e Avaliação: eixos estruturantes das políticas educacionais no Brasil e no Ceará.**

Conforme dito no capítulo anterior, a ênfase em avaliar desempenho ocorre por necessidade de se conhecer os resultados prévios e estrategicamente planejados. Foi com essa intenção que se começou a desenhar uma política para avaliar o desempenho dos professores das escolas públicas estaduais da 7ª CREDE. Esta seria uma maneira de se obter *feedback* sobre o trabalho que vem sendo empreendido por todos, com a finalidade de se fazer intervenções nas políticas educacionais implementadas, nas práticas pedagógicas dos gestores e professores e no processo ensino e aprendizagem como um todo .

Para que se compreenda melhor a intenção da 7ª CREDE, faz-se necessário entender, primeiro, como a descentralização e a avaliação entraram para a agenda do governo federal e de alguns estados brasileiros, como é o caso do estado do Ceará, como eixos estruturantes das políticas educacionais.

De acordo com Bonamino (2002), o desenvolvimento de inquéritos, de diagnósticos e de pesquisas sociais e educacionais no Brasil somente ganharam força, nos anos 1950 e 1960 por meio do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP). As poucas iniciativas realizadas na década de 1960 foram marcadas pela descontinuidade, não permitindo o acúmulo de experiências e conhecimentos de

forma mais sistematizada nessa área. Portanto, foi somente na gestão de Anísio Teixeira, entre 1952 e 1964, que o INEP apresentou um projeto educacional de caráter mais orgânico, imprimindo um compromisso entre a produção de pesquisa na área das ciências sociais e a ação política no campo educacional, numa perspectiva regionalizada.

Conforme a autora supracitada, vários autores como Cunha (1996), Cury (1997), Saviani (1997) afirmam que o atual padrão de política educacional que foi adotado pelo governo federal necessita de explicações para que se possa compreender como a avaliação e a descentralização se tornaram os eixos estruturadores da política educacional brasileira a partir dos anos 1990. A autora ainda revela que a lógica dessa política pode ser entendida a partir da análise de algumas iniciativas governamentais como a Emenda Constitucional (EC) n.º 14/96, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), a nova Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), além de outras iniciativas externas que se colocam na perspectiva da autonomia escolar. Portanto, a descentralização administrativa e financeira da educação fundamental no Brasil somente veio se consolidar a partir dessas iniciativas adotadas pelo governo central, como estratégias de indução fundamentais para garantir a adesão dos governos locais.

Quanto ao eixo da avaliação a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9394/96), além de regulamentar as formas de avaliação das instituições de ensino superior, do desempenho docente e da aprovação e promoção dos alunos conforme art.8º§1º, art.9º, VI, VII e VIII, e art.67, respectivamente, comprometeu-se também em seu art.87,§3º, IV com a criação de um sistema nacional de avaliação do rendimento escolar do ensino fundamental, médio e superior. Desde essa época, foi definida a organização do sistema educacional e regulamentada a transferência de atribuições da gestão nos três níveis de governo, passando a União a ser responsável pelas funções supletivas e redistributivas em termos financeiro e ainda, pela avaliação sistêmica, sistemática e externa do rendimento escolar (BONAMINO, 2002).

Além da descentralização financeira e da criação do Sistema Nacional de Avaliação, Bonamino (2002) relembra que foram pensadas também, para as unidades escolares, outras medidas como a criação de órgãos colegiados com funções decisórias e fiscalizadoras, o incentivo a elaboração e execução do projeto

pedagógico, visando induzir a autonomia escolar e a participação comunitária como forma de transferir as responsabilidades das políticas praticadas do nível central para o nível local. Tudo isso foi pensado no sentido de fazer com que a sociedade começasse a se envolver no acompanhamento, implementação e fiscalização dos programas governamentais.

Conforme Lima (2007), com a promulgação da Constituição de 1988, o processo de redemocratização do país teve sua expressão máxima, pois houve o fortalecimento dos movimentos populares, tendo sido asseguradas muitas conquistas no campo dos direitos sociais relativos à educação, saúde, previdência e assistência social. Surgem novas políticas educacionais gerando um contexto político favorável para fortalecer a educação básica proporcionando uma maior atenção para os processos de aprendizagem.

No Estado do Ceará, o movimento foi bastante semelhante ao que ocorria no cenário nacional, tanto em termos políticos e econômicos, como em relação às reformas educacionais ocorridas. De acordo com Lima (2007), nesse mesmo período registrava-se a passagem do “Governo dos Coronéis”, caracterizado por uma gestão pública marcada por práticas autoritárias, paternalistas e clientelistas, para um Governo que aspirava chegar ao poder, sob o discurso da necessidade de modernização da administração pública.

Com a redemocratização do país, em 1985, iniciou-se no Ceará um movimento político-econômico chamado “mudancismo”, contrapondo-se ao coronelismo. Nesse mesmo período, ainda segundo Lima (2007), ocorre, na educação cearense, a abertura de um espaço de participação e envolvimento da comunidade escolar. Porém, o planejamento das políticas ocorre de forma centralizadora e sem participação dos atores, ficando evidenciada, nesse projeto, a presença da avaliação e seu foco nos resultados sem nenhum detalhamento da forma como esta seria desenvolvida.

Conforme Pequeno e Coelho (2003), não se pode restringir a discussão sobre avaliação educacional no estado do Ceará somente ao processo de implantação oficial do Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará (SPAECE). Segundo elas, para se compreender a evolução, avanços, dificuldades e estágio atual da avaliação nesse estado, é necessário situá-la no tempo sob uma perspectiva histórica dos vários projetos e pesquisas avaliativas que foram realizadas no decorrer dos anos.

Na década de 1960 e 1970, a educação era considerada peça importante do modelo econômico e do formato de sociedade pretendida. A política educacional era voltada para a "segurança e desenvolvimento" e dava sustentação ao processo de importação tecnológica e modernização. Assim, as políticas de acesso ao ensino e a importância dada aos indicadores educacionais de matrícula e a produtividade do sistema foram fundamentadas, posteriormente, em nome dessa modernização e competitividade (PEQUENO e COELHO, 2003).

Na educação, deu-se ênfase à elaboração de materiais de ensino aprendizagem que valorizassem a cultura local e o regionalismo, como a elaboração de cartilhas específicas para a zona rural. Todos esses investimentos deram origem a várias pesquisas e estudos avaliativos desenvolvidos pela equipe de pesquisa da Secretaria de Educação do Ceará em parceria com a Universidade Federal do Ceará. Dentre essas pesquisas e estudos estava a Avaliação da situação atual do ensino agrícola, em 1978; a Caracterização socioeconômica das famílias residentes nas áreas selecionadas para a atuação do PRODASEC/URBANO, em 1980; Estudos avaliativos de programas educacionais em desenvolvimento no meio rural POLONORDESTE – Sertões de Quixeramobim e Médio Jaguaribe, em 1981, avaliação financiada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais INEP (PEQUENO e COELHO, 2003).

Durante a década de 1980 os estudos começam a enfatizar os fatores intra e extraescolares no Ensino Fundamental. Destaca-se a pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas e pela Fundação Cearense de Pesquisa em parceria com as secretarias estaduais de educação. Tratava-se da Avaliação da Educação Básica no Nordeste Brasileiro EDURURAL (1981, 83, 85) que tinha como finalidade principal verificar o impacto do Programa de expansão e melhoria da educação do meio rural em três Estados do Nordeste Brasileiro: Piauí, Ceará e Pernambuco. Também tinha a pretensão de "treinar pessoal das Secretarias de Educação dos Estados participantes numa metodologia de avaliação capaz de ser utilizada em outros programas" (SEDUC, 1982, p. 5).

Na década de 1990, a avaliação passa a ser concebida como um instrumento de controle social atrelada às políticas públicas, no sentido de fornecer subsídios à promoção da qualidade e da equidade do sistema educativo. É reforçada a ideia de que a força de trabalho qualificada é essencial para enfrentar a competição econômica, elevando a produtividade e aumentando a capacidade de

adaptação às rápidas mudanças produzidas pela sociedade moderna e complexa. As avaliações de sistema em larga escala começam a assumir papel importante para fornecer subsídios para melhorar essa qualidade, sendo justificadas também pelo princípio de “*accountability*”, ou seja, o poder público deveria prestar contas à sociedade de como anda a qualidade do ensino diante dos recursos que lhe foram confiados (PEQUENO e COELHO, 2003).

A Secretaria da Educação do Estado do Ceará, conforme Pequeno e Coelho (2003), com a discussão do processo de democratização do ensino, destaca dois aspectos essenciais: o acesso e a qualidade. Segundo as autoras, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) implantado na década de 1990 revelava que a taxa de cobertura de matrícula do Ceará em relação à população escolarizável de 7 a 14 anos (à época, cerca de 64%) estava aquém da taxa nacional (80%) e bem abaixo dos padrões aceitáveis internacionalmente (95%). Os dados mostravam também que, no Ceará, de cada 100 alunos que ingressavam no primeiro grau, apenas 12 o concluíam em 8 anos. Portanto, o Estado do Ceará, em relação aos indicadores educacionais da época, ainda tinha três graves problemas a enfrentar: o acesso e a universalização do ensino básico, a produtividade do sistema e a qualidade do rendimento escolar.

Devido a esse contexto, sentiu-se a necessidade de implantação de uma sistemática de avaliação capaz de dar respostas precisas e rápidas ao sistema local, como forma de monitorar as políticas voltadas para a melhoria da qualidade, da equidade e da eficiência do sistema educacional do Ceará. Surge, em 1992, o Sistema Permanente de Avaliação do Ensino do Ceará (SPAECE), que se propunha revelar qual a qualidade da educação básica do Ceará e em que condições ela se realizava.

A sistemática de avaliação pretendida intencionava, ainda, fomentar uma cultura avaliativa no Estado a partir do desenvolvimento permanente de um sistema de avaliação; analisar as necessidades de aprendizagem consideradas básicas, tendo em vista a formulação e o monitoramento das ações educacionais; possibilitar a todos os atores envolvidos no processo educativo (alunos, professores, diretores, pais, técnicos especialistas e gestores) um acompanhamento efetivo dos resultados escolares do ensino fundamental e médio. Assim, em fevereiro de 2000, o Sistema de Avaliação foi institucionalizado por meio da Portaria nº 101/00, passando a



denominar-se Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE (PEQUENO e COELHO, 2003).

Portanto, a história da avaliação no Ceará seguiu as mesmas tendências observadas no Brasil, na década de 1990. A partir dessa época, a avaliação educacional teve início formalmente na estrutura da Secretaria da Educação do Ceará permanecendo até os dias atuais, incorporando ainda, atividades de pesquisa, compondo, dessa forma, o Sistema de Avaliação Educacional do Estado que teve suas primeiras experiências iniciadas no ano de 1992 (LIMA, 2007).

Nesta época, a Secretaria da Educação Básica ampliou sua agenda em torno da avaliação educacional, realizando dois ciclos bianuais previstos da Avaliação do Rendimento Escolar, um em 1996 e outro em 1998, além de implantar o projeto da Avaliação Institucional nas escolas públicas estaduais em 1996.

Tal medida surgiu com o intuito de criar uma nova perspectiva avaliativa, pois buscava aprender a ação desde a sua formulação, implementação, execução, resultados e impactos. Era uma sistemática que não desprezava as avaliações externas e de rendimento escolar, apenas seria complementar a estas, no sentido de motivar a escola para que refletissem sobre os seus resultados, relacionando-os com outros aspectos não contemplados pela avaliação externa.

Era esse, exatamente, o desenho que se pretendia a partir do momento em que se começou a implementar, por meio de ensaios e erros, a avaliação do desempenho dos professores lotados nas escolas públicas estaduais pertencentes à 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação - 7ª CREDE.

## **2.7 Avaliação de Desempenho: alguns pressupostos históricos e teóricos.**

Para que se entenda a concepção de avaliação pretendida nos ensaios de avaliação do desempenho docente implementada nas escolas estaduais pertencentes à 7ª CREDE, é necessário compreender também alguns pressupostos históricos e teóricos acerca da temática em estudo ao longo da história da humanidade.

Para Rabaglio (2010), nas décadas de 1980 e 1990, com o fortalecimento da Gestão de Qualidade, começam a surgir os modelos de avaliação por objetivos e resultados, porém, com foco em punição e recompensa, ignorando os meios e avaliando somente os fins. Eram modelos de avaliação de desempenho que

premiavam financeiramente aqueles que cumprissem metas impostas pelas empresas, não interessando os meios e os objetivos utilizados para atingir as metas, tornando-se ferramenta para premiar, bonificar e recompensar a quem atingisse metas. Eram modelos que desconsideravam o desenvolvimento de competências das pessoas e não contribuíam para que pudessem melhorar suas práticas e potencializar seus resultados.

Somente no decorrer da década de 1990, a Gestão por Competências começou a ganhar força, fazendo surgir ferramentas de seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento por competências. O cenário era propício para instrumentalizar o mercado e as empresas com ferramentas capazes de desenvolver competências técnicas e comportamentais dos colaboradores alinhadas com a necessidade das atribuições dos cargos. Eram ferramentas que tinham como objetivo identificar o que poderia ser melhorado no perfil de cada colaborador (RABAGLIO, 2010).

Nesta época, a avaliação de desempenho passou a ser percebida, conforme afirma Chiavenato (2000), como sendo um processo de redução de incertezas. Era uma forma de buscar consonância, conseguindo reduzir a incerteza do funcionário ao proporcionar a retroação a respeito de seu desempenho, no momento em que se proporcionava a troca de ideias e a concordância de conceitos entre o funcionário e o gerente.

Chiavenato (1998) revela, ainda, que a avaliação de desempenho é algo dinâmico que possui diversas abordagens, métodos e técnicas que podem ajudar a localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa. Segundo ele, as mais tradicionais técnicas e métodos, como o de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e outros, relacionam traços que representam as percepções do chefe sobre os aspectos do desempenho, conduta ou aparência do funcionário, permitindo amplitude para a subjetividade.

Para esse autor, um problema que poderá ser suscitado por esse tipo de avaliação é a possibilidade de o subordinado, ao ser informado do seu desempenho insuficiente, argumentar mais sobre o assunto, ao invés de aceitá-lo e procurar melhorar, produzindo, assim, um efeito oposto daquilo que se havia pensado para melhorar seu desempenho. Conforme Lucena (1992, p.35), "A prática da avaliação é a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um

resultado e, também, base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha”.

Assim como Lucena (1992), também se consegue perceber que a avaliação do desempenho docente, se for trabalhada como sendo uma ferramenta de auxílio no processo de tomada de decisão, poderá ajudar na melhoria das relações dentro das escolas, na relação interpessoal entre técnicos, gestores, professores e alunos, além de identificar necessidade de formação continuada. Portanto, deve-se ter cuidado para que essa avaliação docente, conforme lembra Bergamini (1988), não seja considerada apenas como um ajuste de contas, mas sim como retrato fiel do comportamento de cada colaborador em situação de trabalho a fim de que a escola conheça seus recursos humanos e o avaliado conheça a importância de seus pontos positivos e as dificuldades que ocasionam resultados insatisfatórios para os alunos e para a escola. Segundo o autor, ele deve ser mais um instrumento de levantamento de dados que irá conseguir captar as condições de um dado momento, as quais estão dificultando ou impedindo o melhor aproveitamento das pessoas na organização.

A partir da concepção do referido autor, conclui-se que, ao se optar por trabalhar com essa ferramenta, faz-se necessário ter muita cautela para não acabar gerando uma imagem negativa sobre o real objetivo da avaliação de desempenho que se pretende trabalhar. É preciso, porém, tomar alguns cuidados para que se possa corresponder com a sua importância e finalidade.

## **2.8 As percepções sobre os ensaios de Avaliação do Desempenho Docente desenvolvidos nas escolas públicas estaduais da 7ª CREDE**

A implementação de uma política passa pelo teste da realidade, pois é o lugar da ação e por isso não é algo que parece tão fácil. Primeiro porque depende de muitas variáveis, como: o gestor adequado ao desenho bem formulado, o engajamento dos atores aos objetivos e metas. Segundo, porque é esse o momento de se verificar o quanto a política é crível e como ela vai se rotinizar e, ainda, porque ela precisa passar no teste dos usuários finais, ou seja, dos beneficiários de determinada ação (CONDE, 2011, s/p).

Pelas análises feitas neste segundo capítulo sobre a implementação dos ensaios de avaliação do desempenho docente na 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (7ª CREDE), observou-se que houve a exigência da apresentação de um desenho inicial para que essa política se desenvolvesse na

regional. A sua implementação, conforme anunciado por Condé (2011), não foi algo tão fácil de ser testado na realidade em que se encontravam lotados os técnicos, os gestores e os professores dessa regional.

Quando analisamos as diversas variáveis das quais dependem o sucesso da implementação de uma política, descobriu-se que grande parte dos gestores com os quais se contava para o bom desenvolvimento dessa política não conseguia se adequar ao desenho formulado pela regional.

Conforme as análises feitas, o desenho apresentado pela regional para que fosse implementada a avaliação do desempenho docente não fora bem formulado. De acordo com o especialista, o desenho inicial apresentava deficiências a partir do instrumental elaborado. A autonomia dada aos gestores pela regional para que estes pudessem modificar ou até mesmo substituir o instrumental proposto também dificultou o processo de monitoramento e avaliação dos ensaios da política implementada.

A pouca atuação dos técnicos da Regional em relação ao monitoramento dessa política de avaliação docente, contribuiu para o pouco engajamento de alguns gestores aos objetivos e metas traçadas para a realização dessa proposta. Estes, por falta da orientação e acompanhamento sistemático dos técnicos da Regional, sentiram-se muito à vontade para implementar as ações e as etapas dessa política, ou seja, cada um elaborava estratégias diferenciadas para aplicar os instrumentais.

Por outro lado, na fala e nos depoimentos dos diversos atores aqui analisados, verificou-se a confiança que depositaram na avaliação do desempenho docente como sendo uma ferramenta de gestão capaz de ajudar aos técnicos, gestores e professores a melhorar a prática pedagógica dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos.

Foi por meio das análises das falas, dos depoimentos, das entrevistas e dos pareceres emitidos pelos gestores que se verificou o quanto a política fora bem aceita pelos seus usuários finais. No decorrer dos anos em que essa avaliação foi sendo realizada, percebeu-se a forma de como ela se “rotinizou” nas ações dos técnicos da Coordenadoria e dos diversos atores das escolas estaduais da Regional, ou seja, apesar de todas as deficiências aqui detectadas, essa avaliação conseguiu passar no teste dos beneficiários dessa ação.

Portanto, a partir de uma reformulação do desenho atual, tendo em vista as várias análises feitas sobre os ensaios de avaliação do desempenho docente

realizados nas escolas estaduais da 7ª CREDE, será proposto, no capítulo seguinte, um novo desenho que deverá explicitar de forma mais clara as alternativas que deverão ser utilizadas para que se possa realmente alcançar, com o uso dessa ferramenta, os objetivos e as finalidades daqueles para as quais a política se destina.

### **3 PROPONDO UM NOVO DESENHO DE AVALIAÇÃO**

Este capítulo apresenta uma proposição de um novo desenho de avaliação docente, o qual será definido com base nas análises feitas no capítulo anterior sobre os ensaios de avaliação do desempenho docente implementados pela 7ª CREDE. Serão explicitados novos caminhos e alternativas para a utilização correta dessa ferramenta, considerando os seus objetivos e finalidades, recursos financeiros, recursos humanos, aspectos legais, entre outros elementos necessários a essa proposição.

#### **3.1 Retomando o Caso de Gestão**

Conforme relatado na introdução e descrito no capítulo inicial deste trabalho, o caso de gestão apresentado está centrado na 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação - 7ª CREDE, que fica localizada nos Sertões de Canindé no estado do Ceará. O caso descrito refere-se aos ensaios de avaliação do desempenho docente desenvolvidos nas escolas públicas estaduais da 7ª CREDE. Este Plano de Ação analisa o caso no segundo capítulo, a fim de que fosse percebido se essa política de avaliação de desempenho docente havia conseguido agregar ou não melhorias no desempenho dos professores e nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Para a elaboração das proposições feitas neste capítulo, foram analisados, no capítulo anterior, os pareceres consolidados pelos diretores das Escolas Estaduais da Regional, os instrumentais utilizados para o levantamento das informações sobre o desempenho dos professores e os indicadores de movimento e rendimento. Analisou-se, também, o desempenho estadual de cada município pertencente a regional e ainda, a proficiência geral do estado do Ceará e da 7ª CREDE, a proficiência geral e por série do Ensino Médio de cada escola estadual da Regional, resultantes das avaliações externas, obtidas por meio do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará (SPAECE).

As proficiências analisadas são referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010, período em que foram iniciados os ensaios de avaliação do desempenho docente nas escolas públicas estaduais da Regional. Os dados analisados nos

capítulos anteriores ajudaram no entendimento da correlação existente entre os critérios avaliados pelo instrumental de avaliação (questionário) e os resultados da série histórica de 2008 a 2010 do SPAECE. O mapeamento dos critérios avaliados estava relacionado com o trabalho desenvolvido pelos professores em sala de aula e foram, portanto, úteis para ajudar a perceber em que os ensaios de avaliação docente estavam influenciando positiva ou negativamente nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Nessa correlação foi detectado que, no critério 'domínio do conteúdo', havia professores sentindo dificuldades em trabalhar os conteúdos das suas disciplinas, principalmente os conteúdos ligados à leitura, escrita, interpretação e raciocínio lógico. Os professores deixaram transparecer para os seus alunos e gestores, conforme os pareceres analisados, que não sabiam como desenvolver com os seus alunos essas competências e habilidades imprescindíveis a eles. São exatamente essas competências exigidas dos alunos por meio dos descritores que norteiam as avaliações do SPAECE.

Ao se tentar avaliar postura didática e competência metodológica do professor, constatou-se que o compromisso desse profissional com a aprendizagem dos seus alunos precisava ser repensado por meio de ideias inovadoras e contemporâneas. Detectou-se que muitos professores necessitavam ser ajudados, principalmente no uso das novas tecnologias para incentivarem os alunos nas suas produções textuais e no desenvolvimento do raciocínio lógico. Isso, ainda, estava muito aquém daquilo que é exigido nas avaliações do SPAECE.

A proposição inicial de intervenção pensada para este Plano de Ação será a elaboração de novos instrumentais de forma mais estruturada, a fim de que, depois de testados e validados, possam apresentar maior rigor científico e maior confiabilidade para os avaliadores e, principalmente, para os avaliados. Além disso, propõe-se, ainda, sistematizar as diversas etapas necessárias ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação da proposta de Avaliação do Desempenho Docente da 7ª CREDE.

Conforme as análises apresentadas no capítulo anterior, observou-se que havia vários problemas relacionados ao instrumental (questionário) utilizado para o levantamento das informações necessárias à avaliação do desempenho docente. Portanto, a clareza e os objetivos dos novos instrumentais propostos precisarão estar mais bem explicitados, assim como as questões deverão indicar ao

respondente o caminho a percorrer e serão melhores definidas de acordo com cada grupo de entrevistados. Deverão apresentar, ainda, motivação aos respondentes para o seu preenchimento. Portanto, a intervenção pretendida inicialmente objetiva aprimorar os ensaios de Avaliação do Desempenho Docente existentes na 7ª CREDE, com a finalidade de transformar essa avaliação numa ferramenta de gestão confiável para avaliar o desempenho dos professores.

Por meio do aprimoramento e do uso constante dessa ferramenta de gestão proposta, deverão ser provocadas algumas reflexões e *feedbacks* sobre as competências necessárias ao fazer pedagógico do professor, objetivando, assim, uma crescente melhoria na prática pedagógica dos professores e nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Dessa forma, neste caso de gestão apresentado e analisado, a avaliação passará a ser mais bem entendida pelos diversos atores educacionais. Constituindo-se como um instrumento capaz de permitir a esses atores conhecer e orientar a efetividade das suas ações em relação aos resultados alcançados. Essa efetividade se dará pelo uso correto dos resultados obtidos com os instrumentais, pois serão esses resultados que permitirão um maior acompanhamento do desempenho do professor, devendo tal avaliação ser entendida como um processo no qual as informações serão tratadas e fornecidas de maneira periódica, sistemática e permanente.

Técnicos da CREDE e gestores escolares passarão a promover ações e reflexões em torno das informações obtidas, visando à melhoria da prática pedagógica dos professores e a aprendizagem dos alunos. Para que possa ser entendida dessa forma, os técnicos, gestores e professores deverão constantemente comparar os resultados alcançados por meio das ações desenvolvidas, com os resultados das avaliações internas e externas de um determinado período. Dessa forma, o grau de eficiência ou de eficácia das ações empreendidas ou, ainda, o quanto essas ações poderão realmente se tornar efetivas com o passar do tempo, poderão ser mensuradas.

Nesse caso, a melhoria da dimensão pedagógica poderá ser efetivada, a partir do momento em que os técnicos da CREDE e os gestores escolares passarem a desenvolver de forma sistemática o monitoramento e avaliação, como forma de melhorar também a gestão de pessoas, mantendo, assim, uma equipe escolar mais motivada, capacitada, integrada e comprometida com a aprendizagem dos alunos.



Portanto, a dimensão da gestão analisada neste caso é regional e está relacionada ao monitoramento e avaliação da ação docente e da aprendizagem dos alunos, como forma de (re)orientar o trabalho dos técnicos, gestores e professores, contribuindo, desse modo, para a melhoria dos indicadores da educação pública cearense.

Acredita-se ainda que, somente por meio da promoção do crescimento pessoal, profissional e intelectual de todos os atores envolvidos no processo educacional, será possível promover, também, a melhoria da qualidade da escola pública. Nesse sentido, esta proposta virá contribuir com um instrumento de gestão que poderá ajudar a minimizar os conflitos e a insegurança desses atores, permitindo mapear a sua insatisfação e sentimento de fracasso, bem como elevar sua autoestima, por meio da disseminação das boas práticas que serão reveladas nesse processo.

### **3.2 Apresentando as Ações da Proposição**

Para que essa proposição seja de fato implementada com sucesso, serão apresentadas as seguintes ações:

- Elaborar novos instrumentais de avaliação para levantamento das informações sobre o desempenho dos professores;
- Sistematizar as diversas etapas necessárias ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação da proposta reformulada de Avaliação do Desempenho Docente da 7ª CREDE.

A primeira ação justifica-se pelo fato de o instrumental utilizado nos ensaios realizados para levantar as informações necessárias à avaliação do desempenho dos professores não estar dando conta desse objetivo, conforme análise realizada no capítulo anterior. Portanto, serão propostos novos modelos os quais deverão ser únicos e padronizados para que possam ser utilizados para os técnicos da CREDE avaliar os professores em todas as escolas públicas estaduais da Regional.

A segunda ação também é justificada por meio da análise feita no segundo capítulo sobre a necessidade de reformulação do desenho atual dos ensaios de avaliação do desempenho docente implementados nas escolas

estaduais pela 7ª CREDE. Ficou evidenciado que o novo desenho a ser proposto deverá explicitar de forma mais clara os caminhos e as alternativas a serem utilizadas para que se alcance, com o uso dessa ferramenta, os objetivos e as finalidades daqueles para os quais a política se destina.

Para o desenvolvimento dessas ações que estão sendo apresentadas, alguns elementos básicos devem ser considerados. O primeiro elemento diz respeito ao financiamento, pois as ações propostas irão demandar custos financeiros para que se possa produzir e reproduzir todo o material e realizar todas as etapas necessárias ao bom desenvolvimento dessas ações. Para tanto, a Secretaria da Educação do Estado do Ceará, por meio da 7ª CREDE, será a instituição financiadora dessas ações, custeando-as por meio dos recursos de manutenção (consumo e serviço), enviados bimestralmente para a Coordenadoria Regional.

A possibilidade legal de financiamento dessa proposta de intervenção se encontra fundamentada na Portaria da SEDUC nº 158/2010 GAB que dispõe sobre a realização de licitação na modalidade convite e chamada pública, e do decreto nº 26.314/2001 que dispõe sobre a divulgação via internet, dos editais e ou convites de licitação lançados pela administração estadual direta, suas autarquias e fundações, além do decreto nº 29.337/2008 que dispõe sobre os valores limites das modalidades de licitação, estabelecida no artigo 23, incisos I e II da lei Federal nº 8.666/93.

Com as informações da avaliação do desempenho docente em mãos, os técnicos da Coordenadoria Regional e a equipe gestora das escolas estaduais da 7ª CREDE começarão a se deparar com várias situações demandadas por meio desse processo. São situações as quais necessitarão de encaminhamentos para completar o ciclo dessa avaliação, como, por exemplo: rever lotações, proporcionar formação continuada para os professores, realizar oficinas específicas por área de conhecimento, seminários, audiências coletivas e individuais com gestores e professores, etc., sendo necessário, portanto, uma readequação dos recursos recebidos pela regional, para a realização de todos esses encaminhamentos.

Uma política de avaliação docente, conforme foi dito anteriormente, não é algo assim tão fácil de ser implementado, pois compreende desde a fase de preparação de todos os colaboradores das diversas instâncias educacionais (SEDUC, CREDE e escolas), os quais necessitarão entender e se envolver em cada

etapa do processo, validando-as de forma coletiva e participativa, até o seu momento final de avaliação.

Pelas análises feitas anteriormente e pelos ensaios vivenciados na 7ª CREDE, haverá possíveis dificuldades relacionadas às etapas necessárias à implementação dessa proposta. Será necessário mobilizar e deslocar um número maior de técnicos da Regional, que irão a todas as escolas para fazer um trabalho de sensibilização, mobilização e integração entre os diversos atores do processo, além de planejar e capacitar os envolvidos para implantar a proposta.

Após a etapa inicial de sensibilização, mobilização e capacitação dos atores, virá a implementação propriamente dita da proposta. Porém, a sua execução somente se dará, de fato, a partir da aplicação de instrumentais que farão o levantamento das informações necessárias sobre o desempenho dos professores. Conforme Pereira (1996), a teoria da Administração Pública Gerencial surgiu para reduzir as atividades do estado e apresentar alternativa à Administração Burocrática. Os novos modelos de gestão desenvolvidos com base nessa teoria fizeram com que o serviço público passasse a se preocupar mais com a qualidade dos serviços prestados e com a oportunidade de participação dos usuários nas decisões da gestão pública.

Surge a exigência por uma gestão que apresentasse a prática de novas ideias gerenciais, de forma a oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado e com melhor qualidade. Ou seja, para que esse modelo de Administração Pública Gerencial se consolide, de fato, na prática, é necessária a adoção de políticas de formação e avaliação em recursos humanos. Daí a importância dos modelos de gestão por competência.

A Gestão por Competências, segundo Friozi (2009), “é um sistema gerencial que busca impulsionar funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes”. Para a autora, essas competências são entendidas como sendo as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais com alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Sendo assim, propor uma avaliação de desempenho docente baseada na avaliação de competências poderá vir a ser uma ferramenta de ajuda e identificação das competências essenciais, das habilidades e dos conhecimentos determinantes da eficácia dos profissionais da educação. Além do mais, poderá identificar as

lacunas existentes relacionadas à qualificação dos profissionais envolvidos nas tarefas específicas de gestão escolar e de sala de aula, fornecendo subsídios para auxiliar na formação continuada destes profissionais, gerando, assim, um quadro de profissionais da educação mais talentosos e mais produtivos. Isso poderá gerar, também, uma mudança cultural nos profissionais envolvidos, em direção a um maior senso de responsabilidade e de autogestão, além de ser uma maneira simples e eficaz de melhorar o desempenho das pessoas.

O primeiro passo para elaboração desses novos instrumentais é definir as competências imprescindíveis à função de professor. É importante ressaltar que definir competência não é definir tudo aquilo que o professor precisa saber e fazer, mas elencar quais as competências essenciais na sua função e que necessitam ser potencializadas, enriquecidas e desenvolvidas de forma estratégica.

Para Perrenoud (2002, p.180), uma competência não significa um saber procedimental codificado que pode ser aplicado literalmente. Segundo esse autor, uma competência mobiliza saberes declarativos que são aqueles que descrevem o real; saberes procedimentais os quais prescrevem o caminho a ser seguido e os condicionais que dizem em que momento se deve realizar determinada ação.

Portanto, os instrumentais que aqui serão propostos, a seguir, servirão para identificar essas competências e irão auxiliar os técnicos, gestores e os próprios professores a clarear, para si mesmos e para a organização, quais competências possuem e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar.

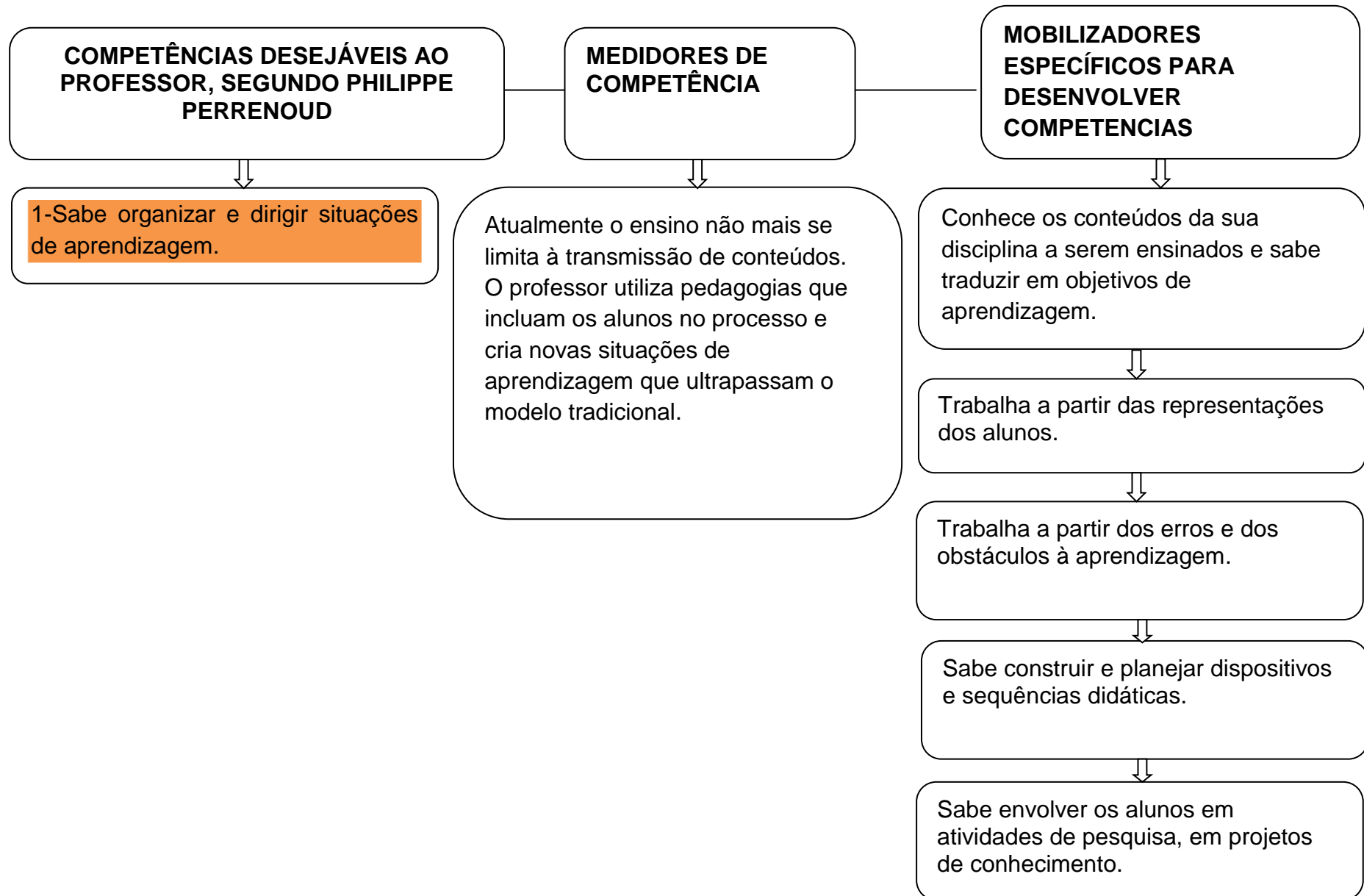
### **3.3 Instrumental para avaliação do desempenho docente: Gestores**

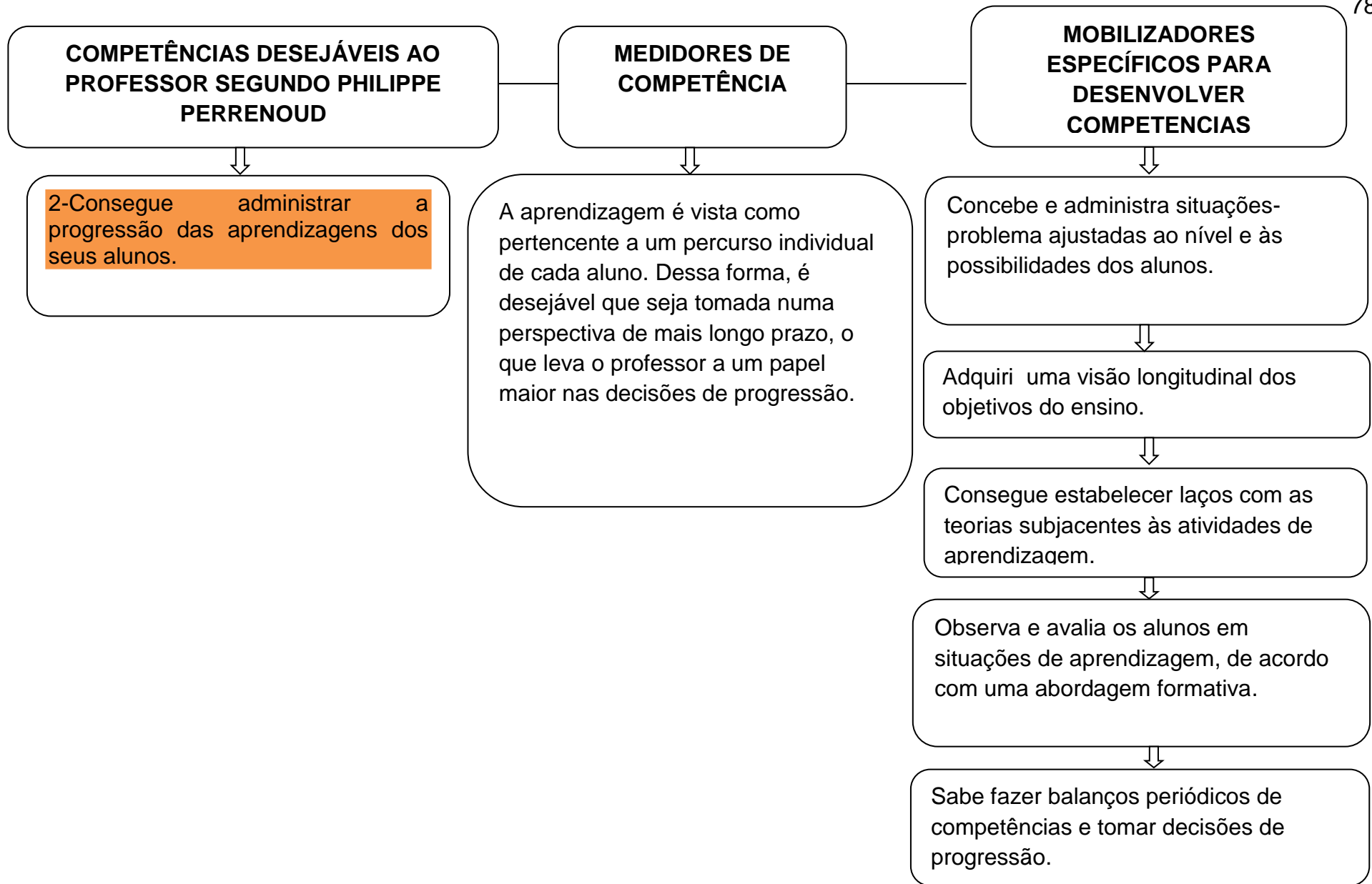
Nesta seção serão propostos novos instrumentais (questionários) para coletar informações necessárias à avaliação do desempenho dos professores das escolas públicas estaduais da 7ª CREDE. Lembrando que os instrumentais a serem propostos deverão ser testados e validados pela equipe da CREDE, a qual ficará responsável pelo planejamento, execução acompanhamento, monitoramento e avaliação de todas as etapas desse novo desenho de avaliação docente.

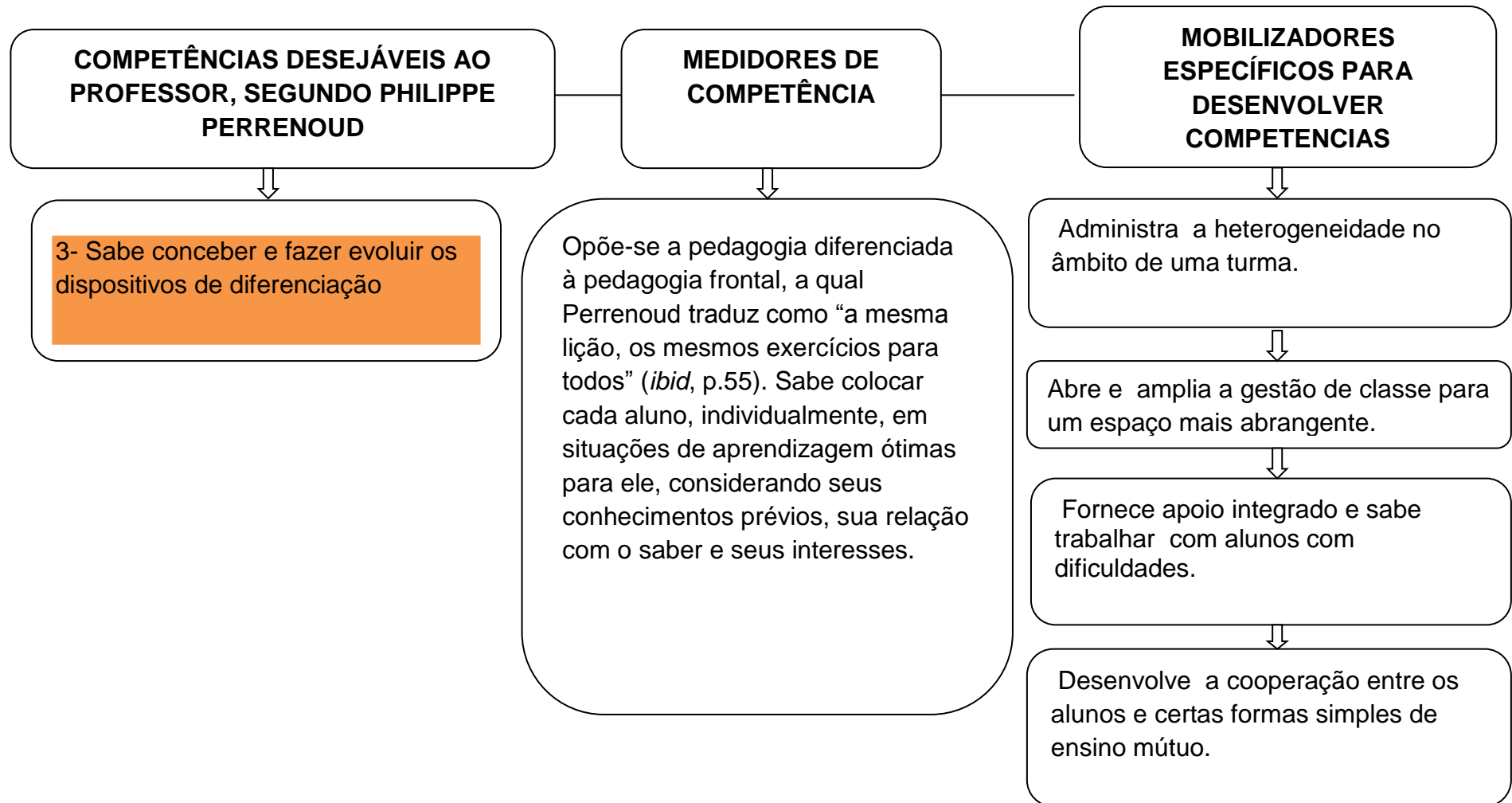
O primeiro instrumental proposto tem por objetivo fazer com que os gestores escolares (diretores e coordenadores) avaliem as competências desejáveis ao exercício do professor. Esse instrumental relaciona uma lista de competências, nas quais se procura demonstrar o que seria uma boa atividade docente.

A intenção principal do instrumental, que se encontra no ANEXO I deste Plano de Ação, será a de poder orientar técnicos e gestores sobre a formação docente. Servirá, portanto, de referencial para o planejamento do processo de intervenção na formação continuada dos professores das instituições SEDUC, CREDE e escolas. Trata-se de um instrumental construído a partir de um conjunto de competências sistematizadas por *Perrenoud* (2000), no livro intitulado: “Dez Novas Competências para Ensinar”, as quais serão descritas na figura do fluxograma abaixo e explicitadas logo em seguida, conforme interpretação feita por Scarinci e Pacca (s/d) em “As Competências do Professor e o Construtivismo na Sala de Aula”:

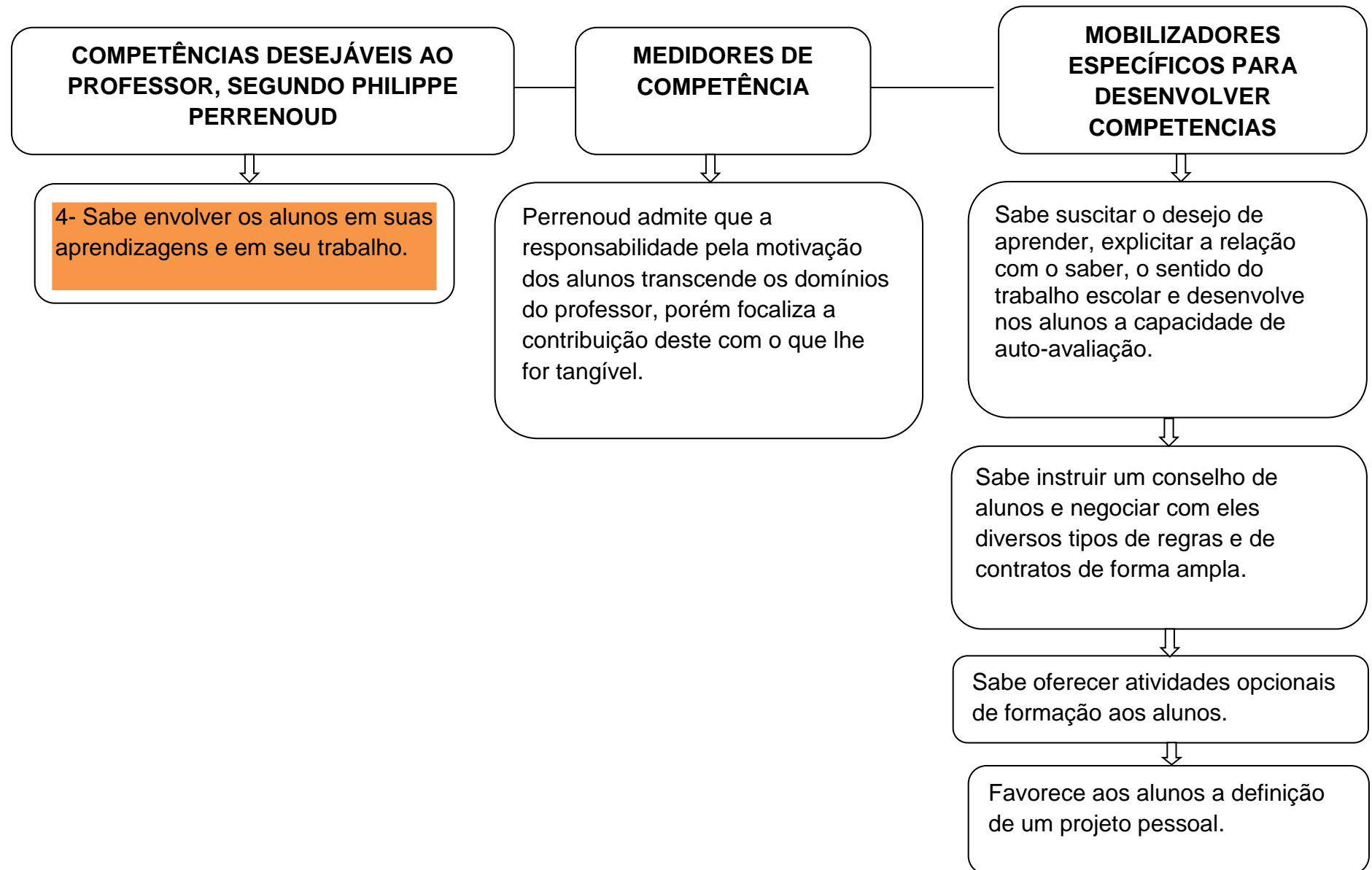
**FIGURA 3: FLUXOGRAMA COM AS COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD**

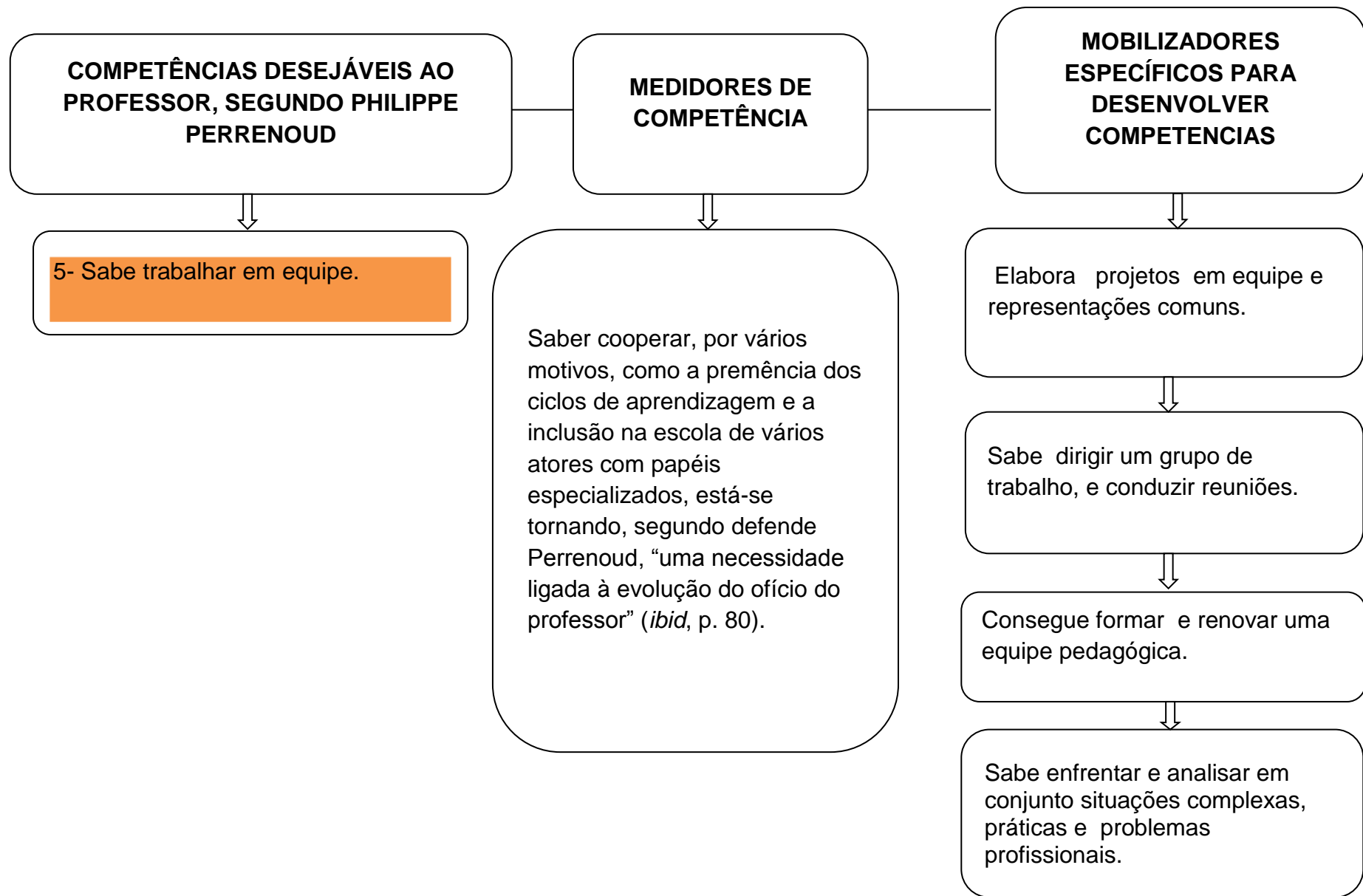


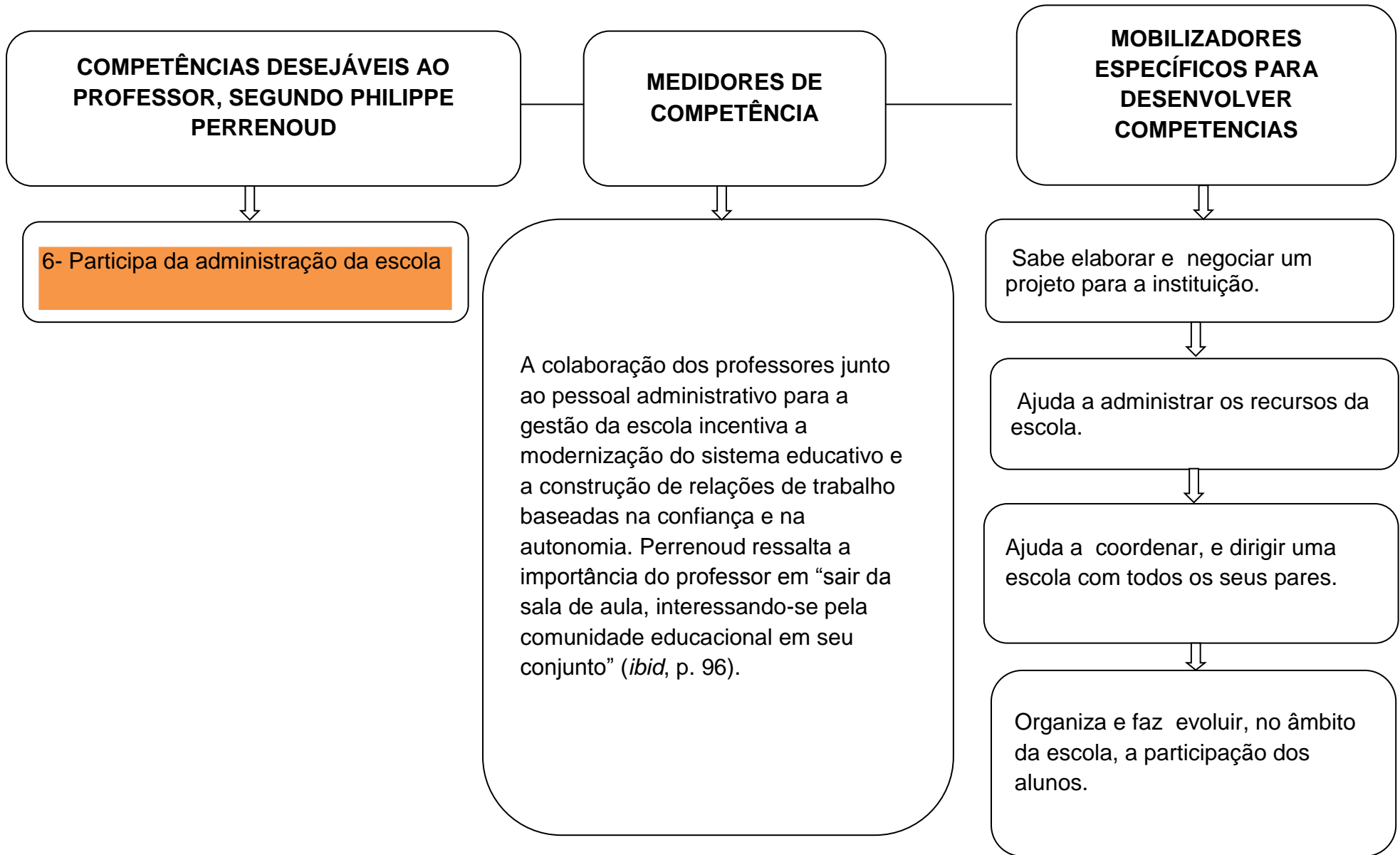


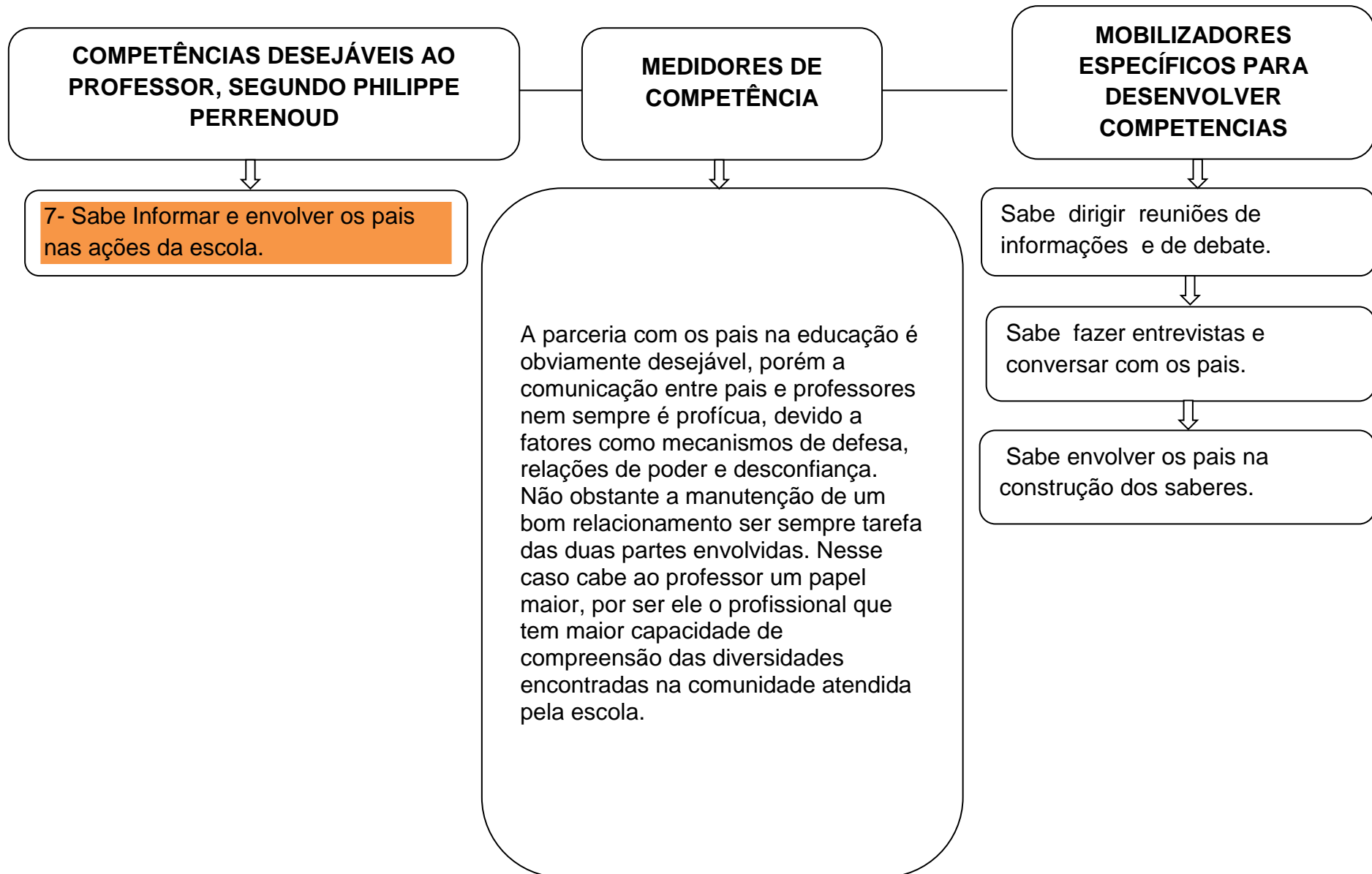


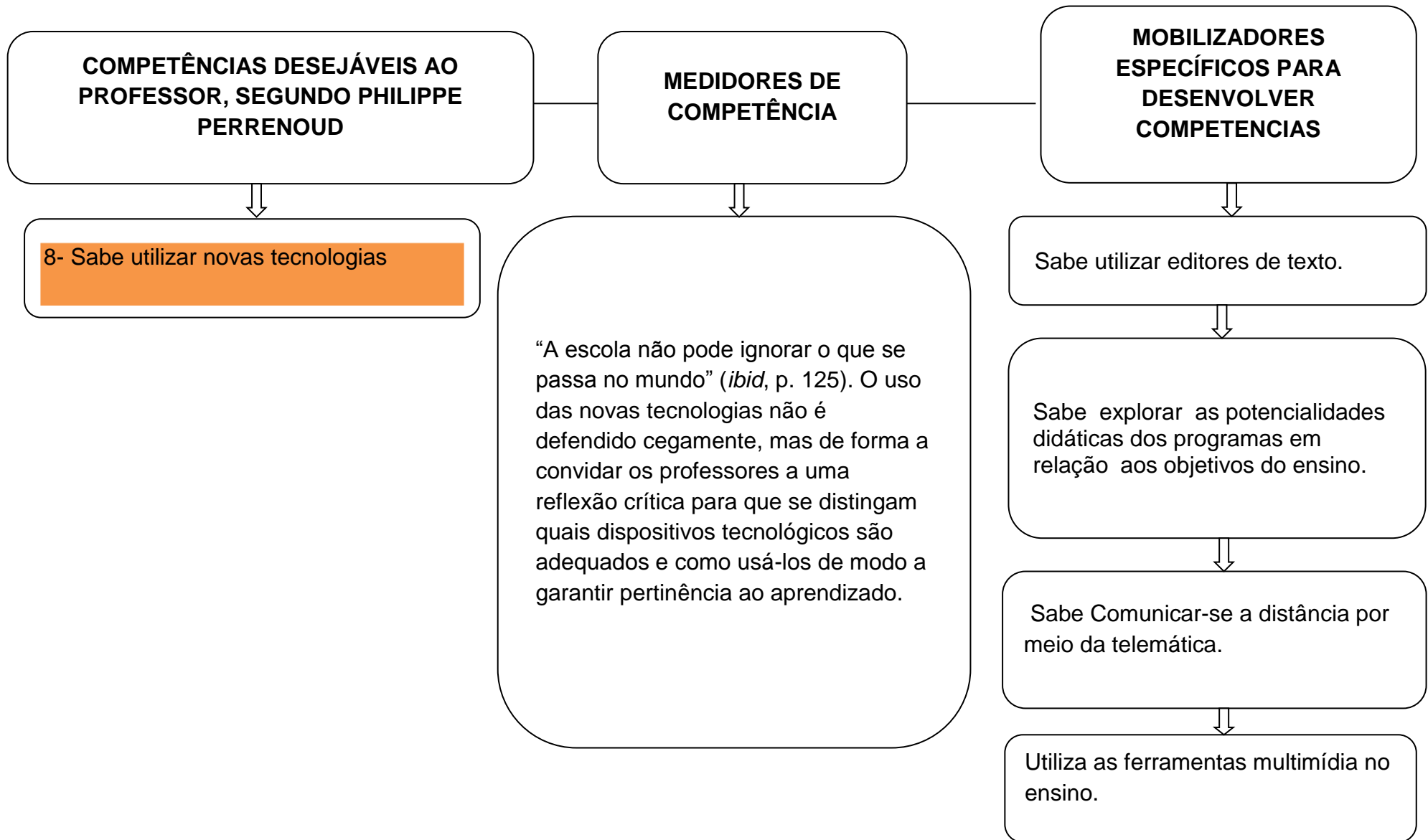


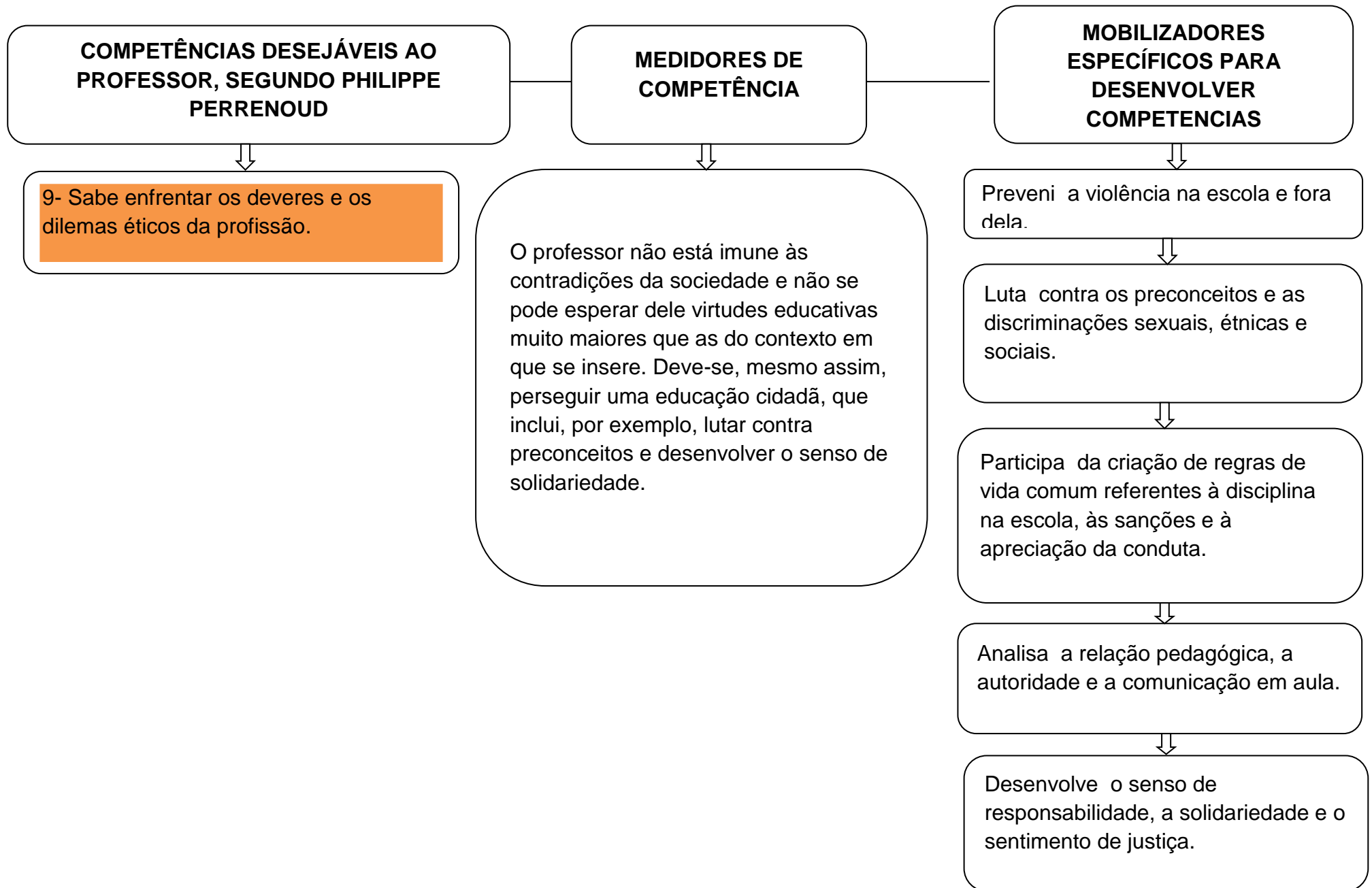


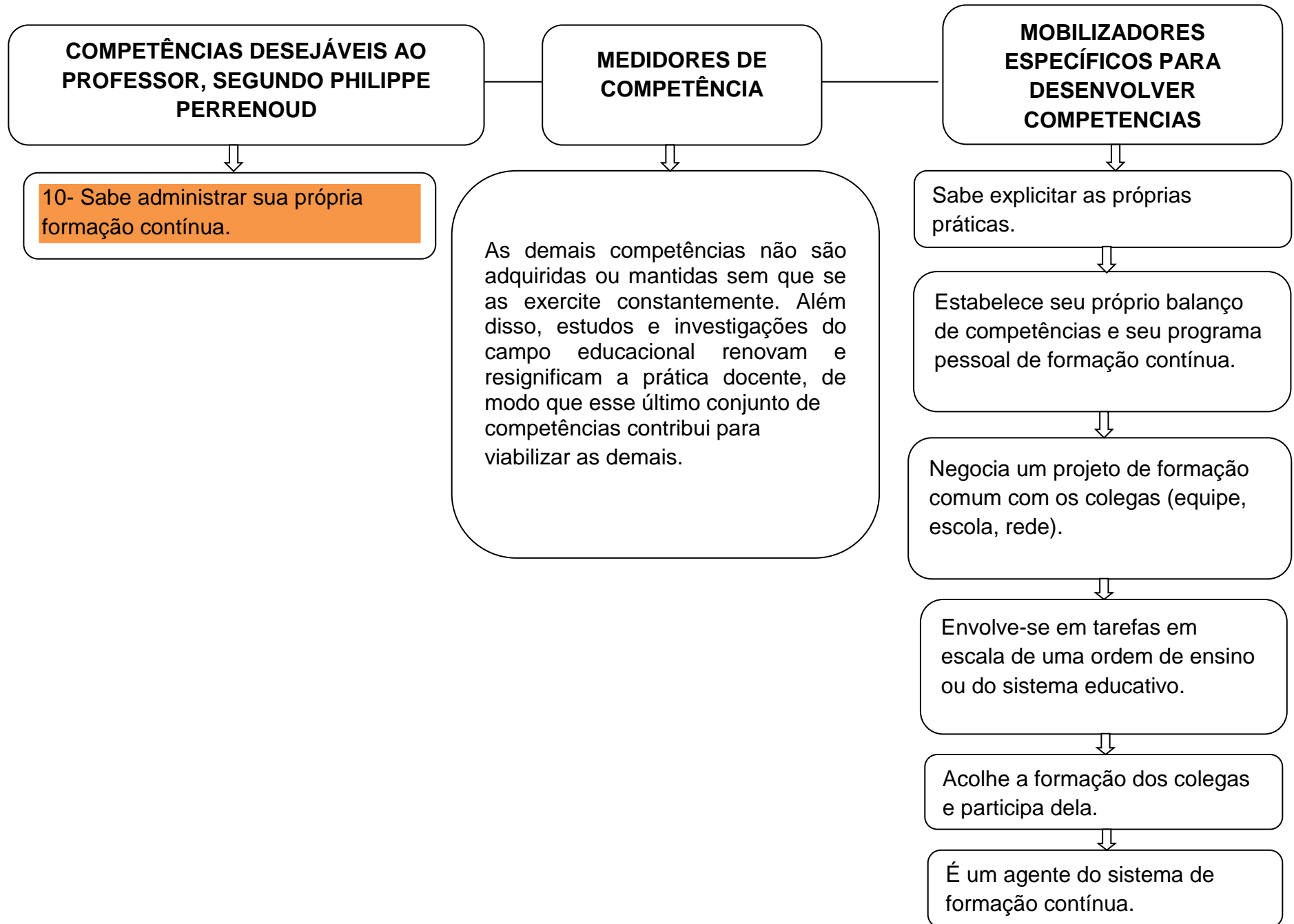












De acordo com o fluxograma acima a primeira competência a ser avaliada refere-se ao fato de o professor saber organizar e dirigir situações de aprendizagem, pois hoje o ensino não mais se limita a uma forma magistral de transmissão de conteúdos. O professor, com essa competência, busca pedagogias que incluam os aprendizes no processo e cria situações de aprendizagem que devem ultrapassar o ensino tradicional.

Administrar a progressão das aprendizagens é a segunda competência a ser avaliada. Por meio dela, o professor consegue ver a aprendizagem como algo que pertence ao percurso individual de cada aluno e, portanto, deve ser realizada numa perspectiva de mais longo prazo, o que leva o professor a ter um papel maior nas decisões de progressão.

Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação é a terceira competência a ser avaliada. Essa põe a pedagogia diferenciada à pedagogia frontal, a qual Perrenoud traduz como “a mesma lição, os mesmos exercícios para todos” (*ibid*, p.55). Tendo essa competência, o professor almejará colocar cada aluno, individualmente, em situações de aprendizagem para ele, considerando seus conhecimentos prévios, sua relação com o saber e seus interesses.

Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho é a quarta competência avaliada. Por meio dela consegue-se admitir que a responsabilidade pela motivação dos alunos transcende os domínios do professor, porém focaliza a contribuição desse sujeito com o que lhe for tangível.

A quinta competência avaliada é trabalhar em equipe a fim de se perceber se o professor sabe cooperar, por vários motivos, como a premência dos ciclos de aprendizagem e a inclusão na escola de vários profissionais com papéis especializados. É uma competência que está se tornando, segundo defende Perrenoud, “uma necessidade ligada à evolução do ofício do professor” (*ibid*, p. 80).

Participar da administração da escola é a sexta competência. Será avaliado se a colaboração do professor junto ao pessoal administrativo para a gestão da escola está sendo uma forma de incentivar a modernização do sistema educativo e a construção de relações de trabalho baseadas na confiança e na autonomia. Por isso, Perrenoud ressalta a importância do professor em “sair da sala de aula, interessando-se pela comunidade educacional em seu conjunto” (*ibid*, p. 96).



A parceria com os pais na educação é obviamente desejável, porém a comunicação entre pais e professores nem sempre é profícua, devido a fatores como mecanismos de defesa, relações de poder e desconfiança. O professor será avaliado por meio dessa sétima competência para perceber se ele sabe Informar e envolver os pais na dinâmica da escola. A manutenção desse bom relacionamento, mesmo sendo tarefa de ambas as partes, cabe ao professor um papel maior, por ser ele o profissional que tem maior capacidade de compreensão das diversidades encontradas na comunidade atendida pela escola.

Utilizar as novas tecnologias é a oitava competência a ser avaliada no professor. Conforme Perrenoud, “a escola não pode ignorar o que se passa no mundo” (*ibid*, p. 125). Portanto, o uso das novas tecnologias não é defendido cegamente, mas de forma a convidar o professor a fazer uma reflexão crítica para que distinga quais dispositivos tecnológicos são adequados e como usá-los de modo a garantir uma boa aprendizagem aos seus alunos.

Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão será a nona competência avaliada. Por meio dela, será mostrada que, como o professor não está imune às contradições da sociedade, não se pode esperar dele virtudes educativas muito maiores que as do contexto em que está inserido. Deve-se, portanto, avaliar, mesmo assim, se ele está conseguindo perseguir uma educação cidadã, que inclui luta contra preconceitos e desenvolve o senso de solidariedade.

Por fim, administrar sua própria formação contínua será a décima competência avaliada no professor, pois sem esta última, as demais competências elencadas anteriormente não serão adquiridas ou mantidas sem que haja o exercício constante. Enfim, estudos e investigações do campo educacional têm revelado que essa décima competência renova e (re)significa a prática docente, contribuindo assim para viabilizar as demais competências.

### **3.4 Instrumental de autoavaliação do desempenho docente: Professores**

O instrumental de autoavaliação para ser aplicado com o professor está sendo proposto no ANEXO II desse Plano de Ação. O objetivo é ajudá-los a refletir sobre o seu próprio trabalho, a fim de que revejam e verifiquem os procedimentos utilizados por eles para que possam reestruturar a prática docente ou, ainda, poderá fomentar as boas práticas que são desenvolvidas em sala de aula.

Nesse desenho, com a introdução desse novo instrumental de autoavaliação, deverá ser feita uma comparação da percepção que o professor teve sobre si mesmo, com a que os outros atores avaliados (gestores e alunos) tiveram sobre o seu desempenho. Este confronto será necessário e deverá ser feito de forma sigilosa pela equipe da CREDE que irá coordenar esse processo. Serão verificados, inclusive, se os critérios considerados por cada um desses atores, para avaliar o desempenho docente, foram ou não os mesmos.

Foi a partir da Constituição de 1988 e da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação que as escolas passaram a ser contempladas com a chamada Gestão Democrática. Esse modelo de gestão é baseado em uma administração mais societal e tem tido um significado e importância para o contexto das escolas públicas brasileira.

A partir da introdução das práticas de gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, os gestores escolares passaram a ter autonomia pedagógica para elaborar seu próprio projeto pedagógico, juntamente com os professores, funcionários, conselho escolar, grêmios estudantis e alunos. Os professores também passaram a ter mais liberdade para organizar sua rotina de trabalho e tomar decisões juntamente com a direção escolar. Portanto, essa questão será a primeira a ser autoavaliada pelos professores para que se possa compreender como eles estão percebendo e entendendo a autonomia pedagógica que lhes foi assegurada por Lei.

O professor é considerado na escola e fora dela o principal responsável pela aprendizagem dos alunos. Os sistemas educacionais e a sociedade como um todo, ultimamente, têm cobrado melhores resultados de aprendizagem dos alunos, afinal, a concepção que se tem da responsabilidade do professor é que ele está na escola para ensinar aos alunos, principalmente, a ler e a escrever. Entretanto, sabe-se que essa concepção não está errada, porém, é limitada. A responsabilidade, segundo a LDB nº 9394/96, também é do Estado, da Família e de toda a equipe escolar. Portanto, este será um aspecto em que os professores se autoavaliarão para que se possa descobrir até que ponto eles se reconhecem como cumpridores das responsabilidades que são destinadas à sua função.

O desempenho docente poderá estar intimamente relacionado ao sentimento de realização profissional. Muitas vezes, a falta desse sentimento pode ser causada pela sensação de ineficiência em ajudar os alunos no processo de

aprendizagem e no cumprimento de outras responsabilidades inerentes à sua atuação como docente. Para tanto, o instrumental de autoavaliação proposto traz questões que irão verificar se o trabalho que os professores estão desenvolvendo está lhes proporcionando, ou não, um sentimento de realização profissional.

Considerando-se que o desempenho docente está relacionado com a quantidade e a qualidade da atividade profissional desenvolvida no ambiente de trabalho, achou-se importante investigar a relação existente entre essa quantidade e a qualidade do trabalho realizado, percebida na autoavaliação dos professores.

Na educação, a questão da comunicação e o relacionamento interpessoal entre os atores escolares poderá ser algo que pode interferir no desempenho docente referente ao bom desenvolvimento do projeto político-pedagógico. Essa é uma questão que precisa ser avaliada pelos professores, pois poderá afetar tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim que necessitam ser desenvolvidas por todos na escola.

O esforço empreendido pelos profissionais da educação básica nas últimas décadas tem sido muito grande para superar as condições produtoras de marginalização e exclusão dentro e fora das redes de ensino. Esse esforço feito tem sido no sentido de oferecer às crianças e aos jovens aprendizagens significativas para superar desvantagens sociais e isso, sem dúvida, é muito importante.

Porém, para compreender melhor a relação entre o desempenho docente atrelado às condições sociais e de trabalho em que desenvolvem os professores, incluíram-se, no instrumental, questões para autoavaliação. A intenção será de que se possa fazer uma correlação entre a sua remuneração, carreira, valorização profissional, formação continuada, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, imagem da escola, fatores motivadores e desmotivadores com seu desempenho docente. Por fim, além das questões citadas acima, solicitou-se ainda dos professores elencarem sugestões para tornar a escola um ambiente melhor de trabalho.

### **3.5 Instrumental de Avaliação do Desempenho Docente: Alunos**

Tendo em vista as análises feitas no capítulo anterior, em que foi detectado que o instrumental utilizado com os alunos nos ensaios de avaliação do

desempenho docente da 7ª CREDE não era capaz de alcançar os objetivos propostos para que os alunos avaliassem o desempenho dos seus professores, nesse novo desenho de avaliação proposto, um novo instrumental foi pensado para que os alunos pudessem continuar avaliando os seus professores. Portanto, buscaram-se novos elementos que ajudarão os alunos, de forma mais rigorosa e organizada, a avaliar o desempenho dos professores das escolas públicas estaduais de Ensino Médio da 7ª CREDE.

O novo instrumental, que está contido no ANEXO III deste Plano de Ação, consta de um questionário com enunciados explicativos e itens contendo algumas características consideradas essenciais ao trabalho de um professor. Todos os aspectos que deverão ser avaliados, contidos no instrumental do aluno, estão relacionados às características do professor que são ligadas diretamente ao seu exercício cotidiano e foram adquiridas no decorrer de sua vida acadêmica e profissional, sendo estas relacionadas aos procedimentos ligados à sua postura de indivíduo enquanto professor.

Não se deve esquecer de que, ao se tentar avaliar o desempenho do professor pelos alunos, é preciso ficar atento, para o fato de que as características avaliadas levam em consideração o contexto em que estão inseridos, ou seja, o tempo e o espaço dos atores contam muito no momento dessa avaliação.

Com base nos dados que serão coletados por esse instrumental, será examinada a pertinência e a utilidade, deste e dos demais instrumentais, para as análises e encaminhamentos de intervenções para melhorar o desempenho docente. Espera-se que, com os dados e informações obtidos por meio dos instrumentais propostos, os técnicos da SEDUC e da CREDE, os gestores e os próprios professores façam uso de forma positiva para a melhoria da prática docente e da aprendizagem dos alunos.

Conforme foi dito no início deste plano, o objetivo desta avaliação do professor pelo aluno não é o de puni-lo pelas falhas cometidas e demonstradas por meio dos resultados coletados, mas, sim, ajudá-lo no seu processo de reflexão e autocrítica da sua prática pedagógica, buscando a melhoria do ensino e da aprendizagem. O mais importante em todo o processo é o *feedback* que deverá ser dado aos atores pela CREDE e pela escola que deverá propiciar as condições necessárias para que os professores possam crescer enquanto sujeito e profissional da ação educacional.

### 3.6 Elementos a serem considerados no processo

Com os novos instrumentais de avaliação (questionários) propostos anteriormente, será necessário dar início às ações para implementar a proposta e, conforme anunciado, isso será um processo bastante delicado, pois não basta ter, apenas, ótimos instrumentais de avaliação, é preciso conhecer os atores envolvidos, suas funções, elaborar o cronograma de implementação e prever os recursos orçamentários para custear todas as ações. O novo desenho de avaliação docente que se propõe, deverá ter início por meio da formação e preparação da equipe regional, desde o seu planejamento e implantação nas escolas, até a sua avaliação final.

A equipe regional será composta pela Coordenação e técnicos da área pedagógica do NRDEA da 7ª CREDE, os quais assumirão a coordenação geral dessa avaliação em todas as fases e etapas de implementação na regional.

O processo de avaliação do desempenho docente se desenvolverá durante todo o ano letivo, portanto, a equipe deverá assumir continuamente a coordenação dessa avaliação, aplicando os instrumentais propostos, identificando as necessidades de intervenção na prática pedagógica dos gestores e professores, bem como identificando as boas práticas desenvolvidas em sala de aula, para que sejam disseminadas as demais escolas da Regional.

A equipe responsável pela coordenação da avaliação docente na CREDE deverá estar preparada para pensar estratégias para as possíveis dificuldades, que porventura irão surgir, agindo de forma preventiva a fim de evitar transtornos na sua realização. Essa equipe deverá, ainda, elaborar todo o planejamento das ações para a implantação desse processo nas escolas. Para tanto, será necessário, inicialmente, realizar momentos de estudos e planejamento a fim de que todos da equipe possam adquirir conhecimento dos objetivos, das etapas e dos instrumentais a serem utilizados. Dessa forma, todos estarão melhor preparados para saber solucionar e conduzir quaisquer problemas que surgirão no decorrer da implantação dessa avaliação.

A fase de mobilização e sensibilização dos atores escolares é extremamente importante para a equipe que fará a coordenação regional dessa avaliação. É uma fase em que os técnicos da CREDE terão que se fazer entender pelos atores escolares.

Para essa etapa de mobilização e sensibilização dos atores escolares é recomendada a realização de seminários e oficinas em que serão esclarecidos os objetivos, as etapas de implementação, os envolvidos em cada etapa, cronograma e os instrumentais que serão utilizados, a fim de que todos possam ir se apropriando com segurança das informações sobre essa avaliação docente e, assim, passem a acreditar e apoiar o processo, aprovando e validando as ações propostas pela equipe de coordenação regional.

Essa equipe de coordenação regional da CREDE, antes da realização dos seminários de sensibilização e mobilização, deverá elaborar um cronograma de ação, contendo informações sobre como será desenvolvida essa avaliação nas escolas. Esse cronograma deverá conter: as ações previstas (o que); os atores envolvidos (quem); o período necessário para realização da ação (quando) e o tempo de duração (duração); a intenção da ação (para quê); a forma como será realizada a ação (como) e o custo dessa ação para a SEDUC, CREDE ou escola (quanto).

Todas as ações devem estar detalhadas nesse cronograma elaborado pela CREDE e que será apresentado nos momentos de sensibilização e mobilização nas escolas, para que todos os atores possam ter a compreensão e a clareza do processo, de maneira que cada etapa da implementação deva ser internalizada na cabeça de cada um desses atores, os quais serão avaliadores e avaliados nesse processo.

Após os momentos de sensibilização e mobilização dos atores escolares pela equipe da CREDE e tendo sido divulgado e internalizado o cronograma para todos, será dada continuidade ao desenvolvimento das ações nas escolas. A equipe da CREDE deverá estar presente no desenvolvimento de todas as ações previstas nesse cronograma para a escola, a fim de que esta possa prosseguir na mesma linha de orientação trabalhada nos seminários de sensibilização e mobilização, evitando, assim, as contradições e os desencontros ocorridos nos ensaios analisados anteriormente. A equipe da Regional poderá, ainda, caso sinta necessidade ou sendo provocada, reformular o cronograma apresentado para os atores escolares.

A etapa posterior será a aplicação dos instrumentais propostos para os gestores, professores e alunos. É um momento que exigirá total envolvimento e compromisso da equipe de coordenação regional, pois terá, primeiro, que agendar

reuniões com cada segmento avaliado, para que possa tirar todas as dúvidas em relação ao instrumental (questionário). Os técnicos da Regional deverão explicar minuciosamente esse instrumental, com profissionalismo e imparcialidade, revelando as competências e todos os demais aspectos que serão avaliados.

Os técnicos da Coordenadoria Regional juntamente com os Gestores Escolares, de posse dos primeiros resultados dessa avaliação docente, irão fornecer um *feedback* positivo e construtivo sobre o que foi avaliado, nesse primeiro momento. A partir daí deverá ser estabelecido um plano de desenvolvimento de competências e de disseminação das boas práticas, ou seja, serão pensadas estratégias, que poderão ajudar aos gestores e os professores a potencializar competências em que se diagnosticou desempenho insatisfatório ou intermediário e, ainda, disseminar as boas práticas dos professores com desempenho satisfatório.

Para execução do plano de desenvolvimento de competências e disseminação de boas práticas, que deverá ser traçado para cada escola, haverá equipes responsáveis pela execução e acompanhamento, com o objetivo de enriquecer e complementar as ações para o desenvolvimento dessas competências necessárias ao bom desempenho do professor em sala de aula. O propósito maior desse plano será de tornar a prática pedagógica dos professores mais eficaz e melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos.

A equipe regional responsável maior pela implementação, execução, acompanhamento, monitoramento e avaliação de todo o processo será composta pela coordenação da CREDE, Supervisor do NRDEA e pela equipe da Superintendência Escolar.

Haverá, também, em cada escola, equipes compostas pelo diretor, coordenadores escolares, alunos líderes de sala e professores diretores de turma, os quais serão responsáveis pela promoção de reuniões bimestrais, para que sejam fornecidos aos professores os *feedbacks* resultantes das avaliações. Essa equipe, juntamente com a equipe regional, irá traçar o plano de desenvolvimento de competências e disseminação de boas práticas, tendo como base os resultados da avaliação docente e das avaliações interna e externa.

Um dos momentos mais ricos e interessantes nesse processo de avaliação, conforme experiência relatada, por meio dos ensaios vividos, diz respeito às reuniões realizadas entre os avaliadores e os avaliados. Essas reuniões são momentos em que se exercitam as práticas de gestão participativa, por meio do

exercício do diálogo entre os atores do processo educacional e que deve ser aprendido e vivenciado por todas as escolas.

Nesses momentos de gestão participativa, consegue-se responsabilizar e sensibilizar técnicos e gestores para um melhor acompanhamento e desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho do professor. É nessa etapa do processo que se evidencia a possibilidade de os gestores estreitarem e fortalecerem o relacionamento com suas equipes, conhecendo e reconhecendo os pontos fortes e frágeis de cada um, estimulando a prática de *feedback* e valorizando as pessoas do grupo para que possam potencializar os resultados por meio das pessoas.

As possíveis soluções para vencer essas dificuldades deverão sempre ser buscadas junto à Gerência Superior e a Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Educação do Estado. A avaliação de desempenho docente é regulada por legislação: a LDB definiu como atribuições dos sistemas de ensino a valorização do magistério público e entre outros critérios, a “progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação de desempenho” (Art.67. IV lei 9.394/96). Portanto, avaliação é um processo abrangente, que interliga a avaliação institucional, a avaliação docente e está embasada na lei maior da educação.

A proposta de avaliação do desempenho docente da 7ª CREDE analisada, mesmo com todos os seus percalços, continua sendo desenvolvida nas escolas da Regional. Pretende-se, com este Plano, aprimorar essa avaliação para que se possa dar continuidade a essa ação, incentivando os atores educacionais a desenvolverem uma cultura de avaliação institucional.

Para que essa proposta seja reformulada e continuada, haverá necessidade da adesão dos atores do processo educacional (técnicos, gestores, professores e alunos) que deverão ser, em um primeiro momento, sensibilizados pela Coordenadoria Regional devendo, ainda, passar por formações antes, durante e depois do processo de avaliação. A Coordenadoria Regional deverá buscar, junto a Secretaria de Educação do Estado, especialistas no assunto que possam ajudar na formação dos seus técnicos, de forma que fortaleça a equipe na regional e esta tenha condições de realizar a proposta.

Sabe-se, porém, que a maior demanda de trabalho para o desenvolvimento de uma ação acontece no momento inicial da sua implantação. Isso se torna necessário para que a proposta não seja abandonada logo após essa



fase, pois, pelas análises feitas, foi o que aconteceu em muitas escolas com os ensaios analisados anteriormente. Portanto, haverá inicialmente seminários para sensibilizar e mobilizar os atores e a comunidade escolar como todo, além de momentos específicos na regional e nas escolas para publicação, divulgação e aceitação da proposta, a fim de que ocorra um entendimento e uma aproximação maior com o público-alvo.

Para a realização desses seminários de sensibilização e mobilização, a equipe do Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem (NRDEA) da 7ª CREDE propiciará seminários por escola, com uma carga horária mínima de 8 horas, os quais deverão contar com a participação de diretores, coordenadores escolares, professores, funcionários e representantes de alunos e pais de todos os turnos de cada escola. Os custos para a operacionalização desses seminários deverão estar incluídos no plano de ação da 7ª CREDE a ser custeado pela SEDUC para execução do novo desenho da proposta de avaliação do desempenho docente dessa regional.

O suporte técnico a ser dado aos avaliadores e avaliado deve ser um compromisso constante das instituições SEDUC e CREDE, as quais estarão sempre preparadas para criar estratégias especiais para ir administrando as dificuldades que, porventura, surgirão no processo, agindo, assim, de forma preventiva para evitar transtornos no desenvolvimento dessa política de avaliação docente.

### **3.7 Avaliação da Proposição**

A proposta apresentada deverá ser monitorada e avaliada em todas as suas etapas de desenvolvimento pela equipe da 7ª CREDE.

Após a realização da primeira avaliação bimestral, é imprescindível indagar os atores para que possam checar se as ações e o cronograma traçados foram cumpridos conforme o planejado e, ainda, identificar as dificuldades enfrentadas nesse primeiro momento. Isso se torna necessário para que a equipe regional possa ir corrigindo as falhas durante todo o processo de implementação. Portanto, serão monitorados todos os momentos de avaliação docente realizados bimestralmente para que haja um aperfeiçoamento da proposta. Os fatos acontecidos, desde a sua implantação até a sua avaliação final, justificarão o

investimento de tempo e de recursos humanos e financeiros realizados, com o objetivo de proporcionar melhorias no tempo e na vida dos atores envolvidos.

Os resultados finais sobre a implementação desse novo desenho de Avaliação do Desempenho Docente, seus impactos na melhoria das práticas pedagógicas dos professores e nos resultados de aprendizagem dos alunos deverão ser consolidados e entregues, em forma de relatório, para a Gerência Superior e Coordenadoria de Gestão de Pessoas da SEDUC, que deverão fazer uma análise crítica e técnica sobre a possibilidade de viabilizar essa proposição para outras Regionais do Estado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alberto Carlos **O efeito do contexto e posição da pergunta no questionário sobre o resultado da medição.** Universidade Federal Fluminense. OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, Vol. VIII, nº2, pp.328-339.2002.

ARAUJO, Ulisses F. ... [et al.]. **Programa Ética e Cidadania : construindo valores na escola e na sociedade : inclusão e exclusão social** /organização FAFE – Fundação de Apoio à Faculdade de Educação (USP).Brasília : Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. 4 v. Disponível em <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000015517.pdf>.

BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan-mar, 1998.

BONAMINO, Alicia Catalano de. **Tempos de Avaliação Educacional: o SAEB, seus agentes, referências e tendências.** Rio de Janeiro: Quarent, 2002. CEARÁ. Secretaria da Educação do Estado. Disponível em <http://portal.seduc.ce.gov.br>. Acessado em 04/11/2011.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9394 – Lei de diretrizes e bases da educação nacional – LDB,** de 20 de dezembro de 1996.

CEARÁ. **Lei nº 1.375 de 14 de setembro de 1916,** que dispõe sobre a criação de uma Inspeção Geral de Instrução Pública. Fortaleza: Assembléia Legislativa do Estado do Ceará, 15 de setembro de 1916.

CEARÁ. **Lei complementar nº22, de 24 de julho de 2000.** Dispõe sobre a Contratação de Docentes, por tempo determinado, para atender necessidade temporária de excepcional interesse público nas Escolas Estaduais. Fortaleza: Assembléia Legislativa do Estado do Ceará, 24 de setembro de 2000.

CEARÁ. **Lei nº 14190/2008, de 30 de julho de 2008.** Cria o Programa Aprender pra Valer. Fortaleza: Assembléia Legislativa do Estado do Ceará, 30 de agosto de 2008.

CARNOY E STANFORD (2010) **Medindo os efeitos dos professores sobre os resultados dos alunos com valor agregado** ENCONTRO TEMÁTICO ABAVE/GERES PESQUISA LONGITUDINAL EM EDUCAÇÃO Belo Horizonte, 25, 26 e 27 agosto 2010.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Abrindo a caixa – elementos para melhor compreender a análise de políticas públicas**. Disponível em [WWW.ppgp.caedufjf.net/file.php/26/temas\\_2\\_1\\_conde\\_politicas\\_publicas.pdf?forcedownload=1](http://WWW.ppgp.caedufjf.net/file.php/26/temas_2_1_conde_politicas_publicas.pdf?forcedownload=1) Acesso em dezembro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compactada**. São Paulo:Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo desafio dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Ed. Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FREIRE, M. O sentido da aprendizagem. In: **Paixão de aprender**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

FRIOZI, Lígia Fernanda Santana Marinho. **Avaliação do desempenho de professores nas escolas públicas brasileiras**. Revista de Pedagogia Perspectivas em Educação. Ed. nº 07, Ano 3. setembro/outubro/novembro/dezembro de 2009.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA (FVC). Pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope). Artigo elaborado pela equipe técnica do Instituto Paulo Montenegro, organização sem fins lucrativos vinculada ao Grupo Ibope. DISPONÍVEL EM: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-1ser-professor.shtml?page=0>

GHANEM, Elie. (Org.). **Influir em Políticas Públicas e Provocar Mudanças Sociais-Experiências a partir da sociedade civil brasileira**. São Paulo. Imprensa Oficial, 2007.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário** (Serie:Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01) Brasília, DF:UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. URL: [WWW.psicologiaambiental.net/pdf/01Questionario.PDF](http://WWW.psicologiaambiental.net/pdf/01Questionario.PDF).

LIMA, Alessio Costa. **O sistema permanente de avaliação da educação básica do ceará (space) como expressão da política pública de avaliação educacional do estado**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Políticas Públicas e Sociedade). Universidade Estadual do Ceará(UECE). Fortaleza, 2007, 248p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. p.35.

MENDES, José Tadeu Neris. **Avaliação do Desempenho Docente: prós e contras na fala do professor**. Monografia (Graduação em Pedagogia com Habilitação em Gestão e Coordenação do Trabalho Escolar). Departamento de Educação da Universidade do Estado da Bahia/DEDC I. Salvador 2009, 111p.

NOVOA, Antonio. **Profissão Professor**. Porto Editora, Porto-Portugal, 1999.

PESQUISA (Ibope) sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC). O artigo DISPONÍVEL EM: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-1ser-professor.shtml?page=0>

PEQUENO, Maria Iaci Cavalcante e COELHO, Sylvania Maria de Aguar. **A construção do processo de avaliação educacional no Ceará**. In: VIDAL, Eloísa Maia et al. Avaliação institucional. Fortaleza: Ed.UECE, 2003.

PERRENOUD, Philippe; trad.Patricia Ramos. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

\_\_\_\_\_. **A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da administração pública Burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril, 1996.

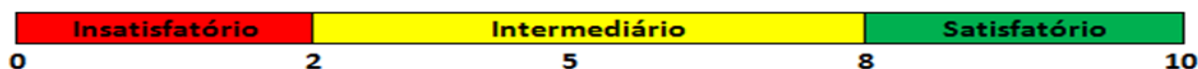
RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competências: ferramenta de remuneração ou desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SCARINCI, Anne Louise; PACCA, Jesuína Lopes de Almeida. **As Competências do Professor e o Construtivismo na Sala de Aula**. Universidade de São Paulo, Instituto de Física.

SOUZA, Janaina N. S. de & LIMA, Renata C. **Avaliação de Desempenho: Quando há Necessidade de Reposicionamento Antes da Aplicação**. Disponível em [http://www.aedb.br/seget/artigos05/324\\_avaliacao\[1\].pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/324_avaliacao[1].pdf). Acessado em outubro de 2011.

## **ANEXOS**

**ANEXO I - QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM OS GESTORES (DIRETOR E COORDENADOR ESCOLAR) PARA AVALIAR DESEMPENHO DOCENTE**  
**ESCALA DE AVALIAÇÃO**



COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES PARA COMPETENCIAS ESPECÍFICOS DESENVOLVER	PONTUAÇÃO (0 a 10)
1-Sabe organizar e dirigir situações de aprendizagem	Atualmente o ensino não mais se limita a transmissão de conteúdos. O professor utiliza pedagogias que incluem os alunos no processo e cria novas situações de aprendizagem que ultrapassam o modelo tradicional.	Conhecer os conteúdos da sua disciplina a serem ensinados e sabe traduzir em objetivos de aprendizagem	
		Trabalhar a partir das representações dos alunos	
		Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem	
		Saber construir e planejar dispositivos e sequencias didáticas	
		Saber envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 1			
2-Consegue administrar a progressão das aprendizagens dos seus alunos	A aprendizagem é vista como pertencente a um percurso individual de cada aluno. Dessa forma, é desejável que seja tomada numa perspectiva de mais longo prazo, o que leva o professor a um papel maior nas decisões de progressão.	Conceber e administra situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos	
		Adquirir uma visão longitudinal dos objetivos do ensino	
		Conseguir estabelecer laços com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem	
		Observar e avalia os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa.	
		Saber fazer balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 2			

COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES PARA COMPETÊNCIAS ESPECÍFICOS DESENVOLVER	PONTUAÇÃO (0 a 10)
3- Sabe conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação	Opõe-se a pedagogia diferenciada à pedagogia frontal, a qual Perrenoud traduz como “a mesma lição, os mesmos exercícios para todos” ( <i>ibid</i> , p.55). Sabe colocar cada aluno, individualmente, em situações de aprendizagem ótimas para ele, considerando seus conhecimentos prévios, sua relação com o saber e seus interesses.	Administrar a heterogeneidade no âmbito de uma turma.	
		Abrir, ampliar a gestão de classe para um espaço mais vasto.	
		Fornecer apoio integrado, trabalhar com alunos portadores de grandes dificuldades.	
		iv. Desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de ensino mútuo.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 3			
4- Sabe envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho	Perrenoud admite que a responsabilidade pela motivação dos alunos transcende os domínios do professor, porém focaliza a contribuição deste com o que lhe for tangível.	Saber suscitar o desejo de aprender, explicitar a relação com o saber, o sentido do trabalho escolar e desenvolver na criança a capacidade de auto-avaliação	
		Saber instruir um conselho de alunos e negociar com eles diversos tipos de regras e de contratos	
		Saber oferecer atividades opcionais de formação	
		Favorecer a definição de um projeto pessoal do aluno.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 4			
5- Sabe trabalhar em equipe	Saber cooperar, por vários motivos, como a premência dos ciclos de aprendizagem e a inclusão na escola de vários atores com papéis especializados, está-se tornando, segundo defende Perrenoud, “uma necessidade ligada à evolução do ofício do professor” ( <i>ibid</i> , p. 80).	Elaborar um projeto em equipe, representações comuns.	
		Dirigir um grupo de trabalho, conduzir reuniões.	
		Formar e renovar uma equipe pedagógica.	
		Enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais.	
		Administrar crises ou conflitos interpessoais.	



TOTAL DE PONTOS					
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 5					
COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS	AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES PARA COMPETÊNCIAS	ESPECÍFICOS DESENVOLVER	PONTUAÇÃO (0 a 10)
6- Participa da administração da escola	da	A colaboração dos professores junto ao pessoal administrativo para a gestão da escola incentiva a modernização do sistema educativo e a construção de relações de trabalho baseadas na confiança e na autonomia. Perrenoud ressalta a importância do professor em “sair da sala de aula, interessando-se pela comunidade educacional em seu conjunto” ( <i>ibid</i> , p. 96).	Elaborar, negociar um projeto da instituição.		
			Administrar os recursos da escola.		
			Coordenar, dirigir uma escola com todos os seus parceiros.		
			Organizar e fazer evoluir, no âmbito da escola, a participação dos alunos.		
TOTAL DE PONTOS					
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 6					
7- Sabe Informar e envolver os pais nas ações da escola.		A parceria com os pais na educação é obviamente desejável, porém a comunicação entre pais e professores nem sempre é profícua, devido a fatores como mecanismos de defesa, relações de poder e desconfiança. Não obstante a manutenção de um bom relacionamento ser sempre tarefa das duas partes envolvidas. Nesse caso cabe ao professor um papel maior, por ser ele o profissional que tem maior capacidade de compreensão das diversidades encontradas na comunidade atendida pela escola.	Dirigir reuniões de informação e de debate.		
			Fazer entrevistas.		
			Envolver os pais na construção dos saberes.		
TOTAL DE PONTOS					
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 7					
8- Sabe utilizar novas tecnologias		“A escola não pode ignorar o que se passa no mundo” ( <i>ibid</i> , p. 125). O uso das novas tecnologias não é defendido cegamente, mas de forma a convidar os professores a uma	Utilizar editores de texto.		
			Explorar as potencialidades didáticas dos programas em relação aos objetivos do ensino.		

	reflexão crítica para que se distingam quais dispositivos tecnológicos são adequados e como usá-los de modo a garantir pertinência ao aprendizado.	Comunicar-se à distância por meio da telemática.	
		Utilizar as ferramentas multimídia no ensino.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 8			
COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES PARA COMPETÊNCIAS ESPECÍFICOS DESENVOLVER	PONTUAÇÃO (0 a 10)
9- Sabe enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão	O professor não está imune às contradições da sociedade, e não se pode esperar dele virtudes educativas muito maiores que as do contexto em que se insere. Deve-se, mesmo assim, perseguir uma educação cidadã, que inclui, por exemplo, lutar contra preconceitos e desenvolver o senso de solidariedade.	Prevenir a violência na escola e fora dela.	
		Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, étnicas e sociais.	
		Participar da criação de regras de vida comum referentes à disciplina na escola, às sanções e à apreciação da conduta.	
		Analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação em aula.	
		Desenvolver o senso de responsabilidade, a solidariedade e o sentimento de justiça.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 9			
10- Sabe administrar sua própria formação contínua.	As competências relacionadas acima não são adquiridas ou mantidas sem que se as exercite constantemente. Além disso, estudos e investigações do campo educacional renovam e resignificam a prática docente, de modo que esse último conjunto de competências contribui para viabilizar as demais.	Saber explicitar as próprias práticas	
		Estabelecer seu próprio balanço de competências e seu programa pessoal de formação contínua	
		Negociar um projeto de formação comum com os colegas (equipe, escola, rede)	
		Envolver-se em tarefas em escala de uma ordem de ensino ou do sistema educativo	
		Acolher a formação dos colegas e participar dela	
		Ser um agente do sistema de formação contínua .	

TOTAL DE PONTOS	
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 10	

Fonte: adaptado de (Perrenoud, 2000 ) sobre as *dez novas competências para ensinar*

## **ANEXO II - AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE**

Prezado (a) Professor (a)

Este questionário tem como objetivo avaliar o seu desempenho sob o ponto de vista profissional.

Por favor, responda todas as questões abaixo e, caso não tenha certeza sobre qual resposta dar, sugiro escolher dentre as alternativas aquela que lhe parece ser a mais adequada.

Tenha sempre em mente que o tempo em que está sendo autoavaliado seja referente ao último ano letivo trabalhado para que possa responder as seguintes questões:

1. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

2. A escola exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

3. Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4. Você toma decisões junto à direção ou a coordenação da escola sobre a condução das suas aulas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

5. Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são pertinentes à sua função?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

6. Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para melhorar os indicadores e a aprendizagem dos alunos da escola em que você trabalha?

Sim  Não  Não tenho opinião

7. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela direção ou coordenação da sua escola?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

8. Você se considera comprometido com suas atividades?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

9. Você está satisfeito com a sua profissão?

Sim  Não  Mais ou menos

10. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

11. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sim  Não  Mais ou menos

12. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

13. Você acha que o trabalho que você realiza atualmente poderia ser melhorado?

Muito pouco                      Mais ou menos                      Muito

1 2 3                      4 5 6 7                      8 9 10

14. Como é a comunicação entre a direção da escola e você ?

Adequadamente  Razoavelmente  Inadequadamente

15. Você se sente seguro com o apoio que lhe é dado pela direção e/ou coordenação da escola?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

16. A escola é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições que são dadas pelos professores?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

17. As orientações que você recebe da escola sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

18. Existe um relacionamento de cooperação entre os professores da escola que você atua?

Sim  Não  Não tenho opinião

19. Você se sente respeitado pelos seus gestores?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

20. Você considera seu diretor um bom profissional, apto ao cargo que exerce?

Sim  Não  Mais ou menos

21. Você considera seu(s) coordenador (es) bom profissional na função que exerce ?

Sim  Não  Mais ou menos

22. O seu diretor é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

23. O seu Coordenador Escolar é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

24. A escola em que você trabalha estimula o trabalho em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

25. Os assuntos importantes são discutidos em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

26. Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sim  Não  Mais ou menos

27. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desenvolve?

Sim  Não  Mais ou menos

28. Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira trabalhando nessa instituição?

Sim  Não  Mais ou menos

29. Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Sim  Não  Mais ou menos

30. Você gostaria de trabalhar em outro cargo na escola?

Sim. (Em qual cargo? \_\_\_\_\_)  Não

31. A instituição para a qual você está trabalhando oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

32. Você se sente valorizado pela escola ?

Sim  Não  Mais ou menos

33. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado na escola?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

34. Os gestores da sua escola ajudam os professores a superar as dificuldades ?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

35. Você já recebeu por parte da sua escola formação continuada para a execução da sua função ?

Sim  Não  Mais ou menos

36. A CREDE e a escola têm investido em formações continuadas necessárias ao bom desempenho dos professores da escola em que trabalha?

Sim  Não  Mais ou menos

37. As formações continuadas que você recebe estão ajudando-o(a) fazer melhor o seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

38. A CREDE e a escola investem em sua formação para que você tenha um aprendizado contínuo e melhore sua prática pedagógica?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

39. Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sim  Não  Mais ou menos

40. Os demais professores da sua escola também se sentem seguros quanto à estabilidade no emprego ?

Sim  Não  Mais ou menos

41. As condições físicas do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura  Sim  Não

Espaço físico  Sim  Não

Mobiliário/equipamentos  Sim  Não

Higiene  Sim  Não

Instalações sanitárias  Sim  Não

42. Considera a sua escola um bom lugar para trabalhar?

Sim  Não  Não tenho opinião

43. Você indicaria a escola em que trabalha atualmente para um outro professor ?

Sim  Não  Não tenho opinião

44. Você considera a escola ética com seus professores e funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

45. Os gestores da escola dão bons exemplos aos seus professores?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

46. Indique os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.

Coloque o número (1) no fator que você considera que mais gera insatisfação, número (2) nos fatores de média relevância e o número (3) para os de menor relevância para gerar insatisfação.

Falta de reconhecimento

Falta de segurança no trabalho

Impossibilidade de crescimento profissional

Falta de autonomia

Ambiente de trabalho ruim

O trabalho que realizo

Relacionamento com os gestores

Falta de formação continuada

Sobrecarga de trabalho

Instalações inadequadas (instalações, equipamentos, etc.)

Salário

Outros: \_\_\_\_\_

47. Indique as principais razões pelas quais você trabalha na escola atual.

Coloque o número (1) na razão principal e em seguida vá enumerando na ordem crescente, de acordo com o que você considera mais importante, depois da razão principal.

Salário

Benefícios oferecidos pela escola



- ( ) Estabilidade no emprego
- ( ) Relacionamento com os gestores
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) A falta de opção de outro emprego
- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Prestígio da escola
- ( ) Autonomia no trabalho
- ( ) Possibilidade de treinamento
- ( ) Reconhecimento
- ( ) As chances de progressão profissional

48. Que sugestões você daria para tornar a sua escola um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---

---

---

---

Obrigada pela sua colaboração!

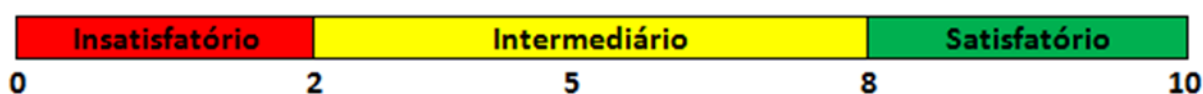
## **ANEXO III - QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM O ALUNO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS SEUS PROFESSORES**

Caro(a) aluno(a):

Os itens abaixo trazem características relativas ao desempenho do seu professor em sala de aula. Avalie conforme a escala de pontuação abaixo, levando em consideração o desempenho do seu professor, em cada uma dessas características:

PROFESSOR AVALIADO: \_\_\_\_\_

### **ESCALA DE AVALIAÇÃO**



<b>CARACTERÍSTICAS AVALIADAS PELO ALUNO SOBRE O DESEMPENHO DO SEU PROFESSOR</b>	<b>PONTUAÇÃO ( 0 a 10 )</b>
<b>1-PONTUALIDADE</b> é definida como cumprimento de início e término do horário de aulas. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> é pontual	
<input type="checkbox"/> tem pequenos atrasos	
<input type="checkbox"/> está constatemente atrasado	
<b>2-DOMINIO DO CONTEÚDO:</b> é esperado que o professor conheça e saiba sobre os conteúdos a ser ensinados da sua disciplina. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> domina os conteúdos da sua disciplina suficientemente de forma a despertar o interesse dos alunos	
<input type="checkbox"/> não domina os conteúdos da sua disciplina suficientemente de forma que não desperta o interesse dos seus alunos	
<input type="checkbox"/> tem pouco ou nenhum domínio sobre os conteúdos da sua disciplina, além de não despertar o interesse dos seus alunos.	
<b>3- DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO:</b> é esperado que o professor desenvolva o conteúdo da disciplina, apresentando as diversas posições teóricas existentes de forma crítica. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> desenvolve o conteúdo da disciplina apresentando diversas posições teóricas, mas não de forma crítica	
<input type="checkbox"/> não apresenta diversas posições teóricas no desenvolvimento do conteúdo da disciplina	
<input type="checkbox"/> desenvolve o conteúdo da disciplina apresentando diversas posições teóricas, de forma crítica.	

<p><b>4-METODOLOGIA DE ENSINO:</b> refere-se ao conjunto de procedimentos utilizados pelo professor para motivar a aprendizagem dos alunos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:</p>	
<p><input type="checkbox"/> utiliza metodologia que não motiva para a aprendizagem</p>	
<p><input type="checkbox"/> às vezes utiliza metodologia que motiva para a aprendizagem</p>	
<p><input type="checkbox"/> sempre utiliza metodologia que motiva para a aprendizagem</p>	
<p><b>5-CLAREZA DE COMUNICAÇÃO:</b> é desejável que o professor evidencie preocupação em se fazer entender pelos alunos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:</p>	
<p><input type="checkbox"/> comunica-se de forma clara facilitando a compreensão dos conteúdos</p>	
<p><input type="checkbox"/> utiliza-se de recursos diversos para superar sua dificuldade de comunicação</p>	
<p><input type="checkbox"/> comunica-se de forma pouco clara, dificultando o entendimento dos conteúdos.</p>	
<p><b>6-COMPROMETIMENTO COM A APRENDIZAGEM:</b> é desejável que o professor evidencie seu comprometimento com a efetiva aprendizagem dos alunos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:</p>	
<p><input type="checkbox"/> preocupa-se com a aprendizagem dos alunos, principalmente daqueles que sentem mais dificuldades.</p>	
<p><input type="checkbox"/> não demonstra nenhuma preocupação se os alunos estão aprendendo ou não o conteúdo</p>	
<p><input type="checkbox"/> procura apenas garantir a aprendizagem dos alunos mais esforçados.</p>	
<p><b>7-PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS:</b> considera-se importante que o professor incentive a participação dos alunos nas atividades programadas. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:</p>	
<p><input type="checkbox"/> não incentiva a participação dos alunos nas atividades programadas para a sua disciplina</p>	
<p><input type="checkbox"/> aceita a participação dos alunos nas atividades programadas quando há iniciativa dos próprios alunos</p>	

<input type="checkbox"/> incentiva a participação dos alunos nas atividades programadas para a sua disciplina	
<b>8-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO:</b> é esperado que o professor apresente e analise com os alunos os resultados das avaliações, orientando-os na superação de dificuldades. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> não analisa os resultados das avaliações	
<input type="checkbox"/> analisa os resultados das avaliações com os alunos, mas não orienta a superação de dificuldades	
<input type="checkbox"/> analisa os resultados das avaliações com os alunos, orientando-os para a superação de dificuldades.	
<b>9-INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTO:</b> é esperado que o professor relacione sua disciplina com as outras do currículo. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> às vezes relaciona a sua disciplina com outras do currículo	
<input type="checkbox"/> preocupa-se apenas com o conteúdo da sua disciplina	
<input type="checkbox"/> sempre relaciona a sua disciplina com outras do currículo	
<b>10-ATIVIDADES DE PESQUISA E PROJETOS :</b> é esperado que o professor envolva seus alunos em atividades de pesquisa e projetos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> envolve e orienta os alunos a realizar atividades de pesquisa e projetos indicando bibliografia em suas aulas	
<input type="checkbox"/> envolve e orienta os alunos a realizar atividades de pesquisa e projetos, mas não indica bibliografia em suas aulas	
<input type="checkbox"/> não envolve e nem orienta os alunos a realizar atividades de pesquisa e projetos e nunca indica bibliografia em suas aulas	
<b>11-EXPERIÊNCIAS DOS ALUNOS:</b> é esperado que o professor saiba valorizar as experiências vividas pelos alunos . INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:	
<input type="checkbox"/> ignora o que os alunos pensam e sabem sobre o conteúdo a ser ensinado	
<input type="checkbox"/> Sabe valorizar e trabalhar a partir das concepções que os alunos têm sobre os conteúdos da disciplina, dialogando com eles, fazendo a aproximação desses conhecimentos com os conhecimentos	

científicos a serem ensinados.	
<input type="checkbox"/> Não sabe valorizar as experiências trazidas pelos alunos	
<b>12- SOBRE O ERRO:</b> é esperado que o professor saiba trabalhar com os alunos a partir dos seus erros e dos obstáculos à aprendizagem. <b>INDIQUE SE O SEU PROFESSOR:</b>	
<input type="checkbox"/> não tem compreensão de que aprender não é memorizar ou apenas reter a informação, mas reestruturar o pensamento para compreensão do mundo.	
<input type="checkbox"/> Na sua disciplina não tem o menor interesse pelos erros dos alunos e antes de compreendê-los, tenta logo combatê-los.	
<input type="checkbox"/> Considera o erro do aluno como uma ferramenta importante para ensinar e como um sinal revelador dos mecanismos de pensamento do aluno.	
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS</b>	
<b>MÉDIA DA PONTUAÇÃO</b>	

Obrigada pela sua colaboração!

Você estará ajudando a melhorar o desempenho do seu professor e, conseqüentemente, a sua aprendizagem.

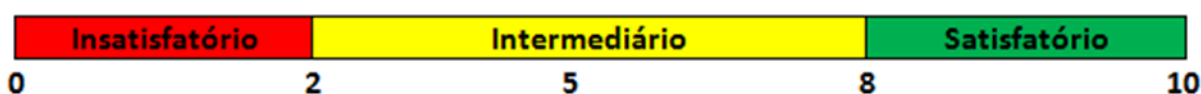
## **ANEXO IV - QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM OS ALUNOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS SEUS PROFESSORES**

Caro(a) aluno(a):

Os itens abaixo trazem aspectos relativos ao desempenho do seu professor em sala de aula. Avalie conforme a escala de pontuação abaixo, levando em consideração o desempenho do seu professor em cada um desses aspectos:

PROFESSOR AVALIADO: \_\_\_\_\_

### **ESCALA DE AVALIAÇÃO**



<b>ASPECTOS DO DESEMPENHO DOCENTE A SER AVALIADO PELO ALUNO</b>	<b>PONTUAÇÃO (0 a 10)</b>
1- Domínio da matéria.	
2- Explicações sobre o conteúdo	
3- Segurança ao responder perguntas dos alunos.	
4- Preocupação com a aprendizagem dos alunos	
5- Mantém a atenção dos alunos durante as aulas.	
6- Planeja as aulas.	
7- Sente entusiasmo em dá as aulas e de ser professor.	
8- Gosta de dar aulas.	
9- As aulas são interessantes.	
10- Recomendado como bom professor.	
11- Sabe aceitar o ponto de vista do aluno.	
12- Sabe estimular a participação do aluno em aula.	
13- O professor demonstra senso de humor durante as aulas.	
14- Sabe comunicar-se com clareza.	
15- Sabe estimular o interesse pela sua disciplina.	
16- Procura destacar aspectos importantes da sua matéria	
17- Sabe exigir raciocínio do aluno.	
18- É justo na atribuição de notas ou conceitos.	
19- Procura facilitar a compreensão do aluno.	
20- Estimula soluções criativas para os problemas propostos.	
21- Apresenta a matéria como uma ciência em evolução.	
22- Dá pouca atenção ao conceitos da matéria.	
23- Frequentemente falta às aulas.	
24- Respeita os horários das aulas.	
25- Estabelece relações entre a teoria e a prática.	
26- Apresenta a matéria organizadamente.	
27- Apenas repete o que está nos livros.	
28- Estabelece um clima favorável em sala de aula para a aprendizagem.	
29- Define o(s) objetivo(s) de cada aula.	
30- Elabora provas incoerentes com o conteúdo trabalhado	
31- Utiliza poucos livros em sala de aula.	
32- Usa critérios de avaliação que não são claros para os alunos.	

33- Propõe problemas interessantes.	
34- Propõe atividades variadas (individuais, grupais, de pesquisa, de debate, etc.) para os alunos	
35- Utiliza recursos de ensino variados para trabalhar a compreensão dos conteúdos.	
PONTUAÇÃO TOTAL	
MÉDIA DA PONTUAÇÃO	

Obrigada pela sua colaboração!

Você estará ajudando a melhorar o desempenho do seu professor e, conseqüentemente, a sua aprendizagem.

## **APÊNDICES**



**APÊNDICE A**

QUESTIONÁRIO PROPOSTO PELA 7ª CREDE E UTILIZADO PELAS ESCOLAS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS PROFESSORES NOS ENSAIOS DE AVALIAÇÃO DOCENTE EM 2008, 2009 e 2010.

<b>7ª COORDENADORIA REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO- 7ª CREDE- CANINDÉ</b>
--

ESCOLA: \_\_\_\_\_

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE**

Queremos saber a sua opinião. Por favor, responda este questionário, a informação será disponibilizada para avaliar seu professor e suas respostas são confidenciais.

PROFESSOR:

\_\_\_\_\_

DISCIPLINA:

\_\_\_\_\_

TURMAS:

\_\_\_\_\_

OBSERVAÇÃO: Você irá avaliar o desempenho de seu professor a partir de uma escala de 01 a 10.

Assinale os itens nos quais seu professor demonstra o domínio dos conteúdos

<b>CRITÉRIO 01 DOMÍNIO DOS CONTEÚDOS</b>	<b>(X)</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO CRITÉRIO AVALIADO</b>
1. Facilidade de apresentar os conteúdos de estudo durante as aulas.	( )	
2. Comunica-se de forma clara e fácil de se entender.	( )	
3. Utiliza exemplos úteis para explicar.	( )	

4. Demonstra preocupação em indagar, tirar dúvidas dos alunos.	( )	
5. Sempre explica antes de qualquer atividade relacionada ao conteúdo.	( )	
6. Estar a par de todos os assuntos relacionados à disciplina que leciona.	( )	
7. Apresenta os objetivos do conteúdo que ensina.	( )	
8. Os alunos entendem e aprendem os conteúdos ensinados	( )	
<b>NOTA GERAL DO CRITÉRIO:</b>		
OBSERVAÇÃO: Se você assinalou no máximo dois itens a nota será de 02 a 04; se assinalou quatro itens a nota será de 05 a 07; acima de cinco itens de 08 a 10.		
OUTROS COMENTÁRIOS SOBRE O DOMÍNIO DO CONTEÚDO.		

<b>CRITÉRIO 02 DOMÍNIO NA REGÊNCIA DE CLASSE</b>	<b>(X)</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO CRITÉRIO AVALIADO</b>
1. Demonstra habilidade em criar um bom ambiente na sala de aula.	( )	
2. Promove a participação e a integração da turma em todos os momentos de aula e atividades afins.	( )	
3. Aproveita ao máximo todo o tempo da aula.	( )	
4. Administra com competência e bom senso os conflitos que venham a surgir em sala de aula.	( )	
5. Demonstra preocupação com a organização da sala e cumpre o mapeamento da turma.	( )	

6. As aulas ocorrem sempre em clima de atenção e harmonia., estando os alunos sempre atentos à aula.	( )	
7. Consegue a atenção de todos os alunos nos momentos de aula, atividades extra-curriculares: laboratórios, excursões ...	( )	
8. Os alunos reconhecem no professor um educador sempre apto a evitar situações que comprometam a aula e a aprendizagem.	( )	
<b>NOTA GERAL DO CRITÉRIO:</b>		
OBSERVAÇÃO: Se você assinalou no máximo dois itens a nota será de 02 a 04; se assinalou quatro itens a nota será de 05 a 07; acima de cinco itens de 08 a 10.		
OUTROS COMENTÁRIOS SOBRE O DOMÍNIO DO CONTEÚDO.		

<b>CRITÉRIO 03 POSTURA DIDÁTICA E COMPETÊNCIA METODOLÓGICA</b>	<b>(X)</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO CRITÉRIO AVALIADO</b>
1. Torna as aulas atrativas, didáticas trabalhando o conteúdo de forma significativa.	( )	
2. Desenvolve atividades que integram teoria e prática nos conteúdos estudados.	( )	
3. Utiliza mais de uma metodologia ( formas de ensinar ) na realização das atividades. Como por exemplo: exposição, atividades práticas, pesquisas, estudos dirigidos, aula de campos, projetos ...	( )	
4. A forma como o professor ensina é elemento que contribui muito na aprendizagem dos alunos.	( )	

5. Rotineiramente seu professor direciona atividades e exercícios e outros recursos de treino .	( )	
6. As atividades realizadas são sempre corrigidas pelo professor. De que formas: no quadro branco, com a participação dos alunos, com a discussão das questões que causaram dúvida ...	( )	
7. Seu professor faz sempre uma apresentação do conteúdo, explicando a aplicação e finalidade do mesmo, demonstrando assim a importância na vida prática.	( )	
8. Os conteúdos presentes nas avaliações são abordados da mesma forma que são trabalhados nas aulas.	( )	
<b>NOTA GERAL DO CRITÉRIO:</b>		
OBSERVAÇÃO: Se você assinalou no máximo dois itens a nota será de 02 a 04; se assinalou quatro itens a nota será de 05 a 07; acima de cinco itens de 08 a 10.		
OUTROS COMENTÁRIOS SOBRE O DOMÍNIO DO CONTEÚDO.		

<b>CRITÉRIO 04 RELACIONAMENTO PROFESSOR X ALUNO</b>	<b>(X)</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO CRITÉRIO AVALIADO</b>
1. Respeita todos os seus alunos	( )	
2. É receptivo e está aberto às novas idéias.	( )	
3. Demonstra sensibilidade diante das diferenças de ritmo de aprendizagem, de cultura, de crença de seus alunos.	( )	
4. Demonstra controle emocional diante de situações conflituosas.	( )	

5. Apresenta-se sempre disposto a dialogar com o aluno, diante de conflito e discordâncias.	( )	
6. Demonstra preocupação com os estudantes que apresentam um comportamento diferenciado, como: dificuldade de concentração, irritabilidade maior, intolerância às advertências e normas.	( )	
<b>NOTA GERAL DO CRITÉRIO:</b>		
OBSERVAÇÃO: Se você assinalou no máximo dois itens a nota será de 02 a 05; se assinalou quatro itens a nota será de 06 a 08; acima de cinco itens de 09 a 10.		
OUTROS COMENTÁRIOS SOBRE O DOMÍNIO DO CONTEÚDO.		

<b>CRITÉRIO 05 PONTUALIDADE, ASSIDUIDADE E ENVOLVIMENTO COM O PROJETO DA ESCOLA.</b>	<b>(X)</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO CRITÉRIO AVALIADO</b>
1. Seu professor chega sempre pontualmente no início da aula.	( )	
2. Seu professor também demonstra pontualidade no retorno dos intervalos.	( )	
3. Nunca ocorrem atrasos no retorno e no início das aulas ocasionados por motivos como: professor demorou a chegar, esqueceu a chave ...	( )	
4. Na sua opinião seu professor participa efetivamente de todas as atividades desenvolvidas na escola.	( )	
5. Seu professor é um influenciador do desenvolvimento do seu protagonismo, seja pessoal, social, cultural.	( )	
6. Não ocorrem substituições do seu professor ( o professor falta?) Em	( )	

caso positivo justifique, apresentando também o prejuízo que esta prática ocasiona a você.	
<b>NOTA GERAL DO CRITÉRIO:</b>	
OBSERVAÇÃO: Se você assinalou no máximo dois itens a nota será de 02 a 05; se assinalou quatro itens a nota será de 06 a 08; acima de cinco itens de 09 a 10.	
OUTROS COMENTÁRIOS SOBRE O DOMÍNIO DO CONTEÚDO.	

Diante de tudo que foi exposto e por meio da sua avaliação, você concorda a recondução, a permanência do professor avaliado para o ano letivo de 2010? Em caso positivo ou negativo, justifique sua resposta. Aponte também sugestões.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **APÊNDICE B**

### QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS GESTORES, PROFESSORES E TÉCNICOS DA CREDE(ESCUITA DOS ATORES)

Prezado (a)

Essa é uma pesquisa acadêmica para que se possa obter dados e informações acerca da “**Avaliação do Desempenho Docente**” que a 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação- 7ª CREDE vem desenvolvendo, desde o ano de 2008, juntamente com os diretores, para avaliar o desempenho dos professores lotados nas escolas públicas estaduais da referida regional.

A pesquisa visa à escuta dos técnicos, gestores e professores, enfim, de todos os atores que vivenciaram os ensaios de avaliação do desempenho docente na regional, a fim de que se possa perceber quais foram as contribuições dessa avaliação para melhorar a prática pedagógica dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos das escolas públicas estaduais da 7ª CREDE.

A sua identidade será preservada bem como o local em que se encontrava lotado no período de 2008 a 2010.

#### **Roteiro de entrevista**

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade:

( ) entre 20 a 30 anos ( ) entre 30 a 40 anos ( ) entre 40 a 50 anos  
( ) mais de 50 anos

3. Quanto tempo atua na educação e em qual função estava atuando na regional no período de 2008 a 2010 ?

( ) menos de cinco anos ( ) de 05 a 10 anos ( ) de 10 anos a 20 anos ( ) mais de 20 anos

**Função:** ( ) técnico(a) da CREDE ( ) gestor(a) escolar ( ) professor(a)

4. Em relação a avaliação do desempenho docente que foi idealizada pela 7ª CREDE e implantada nas escolas estaduais da regional, observou-se que:

- ( ) Os pareceres elaborados após a aplicação dos questionários e enviados a CREDE pelo diretor traduziam realmente o desempenho dos professores
- ( ) O principal objetivo dessa avaliação era fazer com que o professor refletisse juntamente com o gestor a sua prática pedagógica em sala de aula;
- ( ) Que havia uma série de interesses pessoais por parte dos gestores;
- ( ) A existência da falta de diálogo entre gestores, professores e alunos;

- A inexistência, nessa avaliação, de intenções que visassem a melhoria do trabalho dos gestores e professores nessa avaliação
- Desinteresse por parte dos gestores em desenvolver as diversas etapas dessa avaliação(planejamento,execução, monitoramento e avaliação).

5. Qual foi a sua reação no primeiro ano de implantação desses ensaios de avaliação do desempenho docente?

- de confiança no processo
- de insatisfação
- de medo
- de descrédito no processo
- de plena segurança no processo
- de insegurança

Relate sucintamente, como foi essa sua reação:

---

---

---

---

---

---

---

6. Você acredita que os ensaios de avaliação de desempenho docente desenvolvidos nas escolas estaduais da regional contribuíram para melhorar o trabalho e as práticas pedagógicas dos técnicos da CREDE, dos gestores e dos professores?

- Sim  Não

7. Você acredita que essa avaliação do desempenho docente que foi desenvolvida nesse intervalo de tempo(2008 a 2010) contribuiu, de certa forma, para melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos do ensino médio da 7ª CREDE?

- Sim  Não

8. Você acredita que este processo de avaliação interferiu positivamente no trabalho dos gestores e dos professores?

- Sim  Não

9. Uma das intenções ao desenvolver os ensaios de avaliação do desempenho docente era poder contribuir para melhorar o planejamento e a qualidade das formações continuadas oferecidas pela 7ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação(7ª CREDE). Ao longo dos últimos quatro anos você observou alguma melhoria no processo de formação continuado dos professores da regional?

- Sim  Não

10. Analisando os resultados das avaliações do SPAECE- Ensino Médio dos anos de 2008, 2009 e 2010, observou-se que houve um crescimento nas proficiências de todas as escolas públicas estaduais da 7ª CREDE. Por outro lado, observou-se



também que a grande maioria dos alunos que concluíram essa etapa da educação básica nos anos de 2008, 2009 e 2010 apresentaram padrões de desempenho considerados muito crítico ou crítico, tanto em Língua Portuguesa como em Matemática.

Em seu modo de analisar, cite três causas que você acha que estão relacionadas com o baixo desempenho desses alunos:

1ª \_\_\_\_\_

2ª \_\_\_\_\_

3ª \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Obrigada pela sua contribuição !