

Estudo OCDE

Avaliação de Professores em Portugal, Julho de 2009

Realizado por:

Gonnie van Amelsvoort, Jorge Manzi, Peter Matthews, Deborah Roseveare e Paulo Santiago

AVALIAÇÃO E CONCLUSÕES

O modelo actual de avaliação de professores em Portugal tem sido polémico mas é necessário

A avaliação de professores desempenha um papel essencial nos esforços para melhorar o desempenho do sistema educativo, ao valorizar o mérito e as competências dos professores.

Anteriormente, os professores progrediam na estrutura da carreira docente com base no tempo de serviço e noutros critérios relativamente mecânicos, sem relação com o efectivo exercício da função docente. Nas escolas não há uma cultura de observação de aulas nem uma tradição de avaliação por pares, nem de prestação de *feedback* do trabalho realizado nem tão pouco de partilha de boas práticas. Para além disso, uma grande parte da formação profissional ainda privilegia a frequência de acções de formação externas em detrimento de um apoio e de uma tutoria contínuos e centrados na escola. Porém, estas características não são contrabalançadas por um sistema de ensino de elevado desempenho – nos inquéritos internacionais, o desempenho de Portugal permanece bem abaixo das médias da OCDE. Neste contexto, os esforços do Governo para introduzir um modelo de avaliação de professores com consequências são muito importantes e devem ser apoiados.

Uma série de factores explicam a resistência à sua concretização

A implementação do modelo tem constituído um desafio. Em parte, devido a uma natural resistência à mudança mas também graças à introdução de uma nova cultura de avaliação nas escolas. Estas mudanças vieram na sequência de um conjunto de alterações regulamentares, com reflexos nas condições de trabalho dos trabalhadores da administração pública, entre os quais se incluem os professores, nomeadamente: o aumento da idade de aposentação, a suspensão de progressões na carreira por um período de dois anos e a contenção de aumentos salariais. Com efeito, qualquer reforma dirigida à classe docente está inevitavelmente ligada e condicionada pelas reformas feitas no sector público em geral. A necessidade de alinhar as medidas destinadas à classe docente com as já anteriormente tomadas para a generalidade dos trabalhadores da administração pública impôs, por sua vez, um prazo curto para a introdução da avaliação do desempenho dos professores e para retomar o processo de progressão na carreira. A resistência por parte dos professores reflecte ainda as dificuldades criadas pela operacionalização de um modelo tão abrangente num curto espaço de tempo, aliadas a algumas consequências inesperadas do modelo.

Uma avaliação de professores com consequências é crucial para a melhoria da educação

Não obstante, ter colocado a avaliação de professores no centro das reformas educativas, permitiu gerar, entre a classe docente, um largo consenso quanto à indispensabilidade de uma avaliação de professores com consequências. Este é, em si, um dado importante e um avanço significativo para uma implementação eficaz. À medida que se avança no processo e que se sinalizam pontos fracos, é importante não perder de vista os aspectos positivos e os pontos fortes do modelo. Se assim não for, corre-se o risco de regredir e perder terreno já conquistado. Eventuais alterações ao modelo deverão ainda atender ao que está previsto no sistema integrado da avaliação de desempenho para a administração pública (SIADAP).

O actual modelo de avaliação de professores é uma boa base para futuros desenvolvimentos

Nesta fase, a prioridade é consolidar a reforma já empreendida, assegurando condições de estabilidade, sem deixar de considerar as preocupações e dificuldades legítimas dos professores, e de promover as necessárias alterações. O modelo actual representa uma base sólida para futuros desenvolvimentos. É um modelo abrangente, inclui a maioria das vertentes do desempenho docente, recorre a uma diversidade de fontes de informação, prevê mais do que um avaliador e considera a avaliação pelos pares. No decurso do actual processo de concretização do modelo, as escolas têm desenvolvido competências valiosas que não devem ser desvalorizadas.

Porém, na nossa perspectiva, será necessário fazer alguns ajustamentos, que permitam a adequada concretização de uma avaliação do desempenho dos professores com consequências. Acima de tudo, acreditamos que têm que ser politicamente ultrapassadas duas fontes de tensão presentes no modelo actual: entre a avaliação do desempenho para o desenvolvimento profissional e a avaliação do desempenho para a progressão na carreira; e entre a avaliação feita ao nível da escola e as respectivas consequências ao nível nacional.

Articular a melhoria da qualidade com a responsabilização e contextualizar a avaliação de professores feita ao nível da escola

O modelo actual de avaliação de professores visa simultaneamente a melhoria da qualidade do desempenho docente e a responsabilização pelo cumprimento de objectivos, através de um processo único, desenvolvido essencialmente no interior da escola. É importante resolver com atenção um eventual conflito entre a avaliação do desempenho para o desenvolvimento profissional e a avaliação do desempenho para a progressão na carreira e promover a sua complementaridade e articulação. Para além disso, atendendo ao conflito que pode decorrer de uma avaliação feita ao nível da escola, mas com consequências a nível nacional, é também importante enquadrar a avaliação de professores no contexto mais alargado do sistema educativo. A abordagem integrada que se expõe em seguida poderia resolver esses problemas:

- Reforçar a avaliação para a melhoria do desempenho com uma componente predominantemente dedicada à avaliação para o desenvolvimento.
- Simplificar o modelo actual e utilizá-lo predominantemente para a avaliação para progressão na carreira.

- Estabelecer ligações entre a avaliação para o desenvolvimento e a avaliação para a progressão na carreira.
- Garantir uma articulação adequada entre a avaliação das escolas e a avaliação dos professores.

Reforçar a avaliação dos professores para o desenvolvimento profissional

É necessário valorizar fortemente a avaliação de professores tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo das práticas docentes na escola (*i.e.* avaliação para desenvolvimento). No modelo actual, é feita em simultâneo com a avaliação do cumprimento de objectivos, o que pode reduzir a eficácia da avaliação enquanto um importante instrumento para promoção do mérito. Desenhar uma componente de avaliação predominantemente orientada para o desenvolvimento profissional e totalmente desenvolvida no interior da escola poderá evitar esse risco. Esta abordagem é consistente com o espírito de autonomia das escolas, com as novas responsabilidades pedagógicas dos directores e com a necessidade de reforçar o desempenho dos órgãos de gestão dentro das escolas, embora no respeito pelo profissionalismo dos professores.

Esta componente seria um processo interno, que consideraria os desempenhos pedagógico e funcional dos professores e teria em conta os objectivos da escola assim como as especificidades do professor avaliado. O principal resultado seria poder assegurar ao professor *feedback* sobre o seu desempenho, assim como sobre o seu contributo para a escola, e resultaria numa avaliação estritamente qualitativa (*i.e.* sem qualquer classificação quantitativa) e na elaboração de um plano de desenvolvimento profissional, que passariam a integrar os registos profissionais do professor. Esta componente seria organizada anualmente para cada professor ou até com menos frequência, dependendo das avaliações anteriores, e seria assegurada pelos órgãos de gestão intermédia (por exemplo, coordenadores de departamento), por pares mais qualificados e pelo director da escola ou por outros membros da direcção. Desta prática deveria resultar um relatório com consequências para o desenvolvimento profissional do professor, com recomendações para o seu plano de desenvolvimento individual e constituiria um complemento a sessões informais de apoio profissional que decorreriam ao longo do ano lectivo.

Há sempre o risco de uma avaliação para o desenvolvimento, sem ligações directas à progressão na carreira, não ser suficientemente levada a sério, especialmente quando ainda não existe uma cultura de avaliação consolidada. Para evitar este risco é requerida uma validação externa dos processos desenvolvidos, responsabilizando, se necessário, o director da escola. O conselho geral poderia ser também envolvido no processo, na medida em que este órgão deveria exigir anualmente informações ao director da escola sobre as medidas tomadas para monitorizar e melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem ao longo do ano lectivo.

Simplificar o modelo actual e utilizá-lo predominantemente para a progressão na carreira

A avaliação do desempenho para a progressão na carreira é um mecanismo essencial para avaliar o desempenho do professor, orientar a sua evolução na carreira, incentivá-lo a melhorar as suas práticas lectivas e para disponibilizar informação para a elaboração do seu plano de desenvolvimento profissional. A avaliação para a progressão na carreira pode ser concretizada através do modelo actual, mas consideramos que há

nomeadamente três ajustamentos que poderiam facilitar a sua implementação: *Em primeiro lugar*, atendendo ao tempo necessário para desenvolver competências de avaliação e às dificuldades com que se debatem os intervenientes no processo, seria sensato aligeirar o modelo, em particular através da redução da frequência dos momentos de avaliação e da simplificação dos critérios e instrumentos de avaliação. *Em segundo lugar*, embora sendo predominantemente desenvolvido no interior da escola, a avaliação para progressão na carreira deveria incluir uma componente externa. *Em terceiro lugar*, a avaliação para progressão na carreira deveria estar ligada a critérios e indicadores padronizados ao nível nacional (tendo embora em consideração o contexto de cada escola). Estes elementos iriam reforçar a equidade das avaliações dos professores em todas as escolas.

Articular a avaliação para o desenvolvimento profissional e a avaliação para progressão na carreira

A avaliação para o desenvolvimento e a avaliação para progressão na carreira deverão permanecer ligadas e é importante conceber uma base sólida para a sua interligação. Desde logo a avaliação para progressão na carreira baseia-se nas apreciações qualitativas obtidas no processo de avaliação para o desenvolvimento, incluindo as recomendações feitas para melhoria do desempenho. Pode inclusivamente existir uma interacção entre o avaliador externo e os avaliadores internos responsáveis pela avaliação para o desenvolvimento. Do mesmo modo, os resultados da avaliação para progressão na carreira podem disponibilizar informação para o plano de desenvolvimento profissional de cada professor e fornecer um *feedback* útil para a melhoria dos processos de avaliação para o desenvolvimento. Ao propor diferentes procedimentos para a avaliação para o desenvolvimento e para a avaliação para progressão na carreira, não se pretende aumentar o trabalho dos professores e dos avaliadores, pelo contrário, pretende-se um cenário de reequilíbrio, que permita uma utilização mais eficaz do tempo já investido na avaliação.

Garantir uma articulação adequada entre a avaliação das escolas e a avaliação dos professores

A avaliação das escolas é uma componente importante de um quadro avaliativo mais abrangente, que pode fomentar e até enquadrar o processo de avaliação de professores e o respectivo *feedback*. Tanto a avaliação das escolas como a dos professores têm por objectivo a melhoria do desempenho dos alunos e, neste sentido, uma eficaz avaliação das escolas deveria incluir a monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem. Em concreto, a avaliação das escolas deveria incluir uma validação externa do processo de avaliação para o desenvolvimento. Paralelamente, os resultados da avaliação das escolas devem ter impacto na definição das quotas para atribuição aos professores das classificações de *Muito Bom* e de *Excelente*, na avaliação para progressão na carreira, tal como prevê o sistema de avaliação português.

Os directores das escolas devem ser os responsáveis pela gestão dos recursos humanos, e prestar contas perante os respectivos conselhos gerais. Idealmente, deveria existir um sistema de garantia da qualidade, em que a estratégia da escola e os resultados da sua auto-avaliação assegurassem uma contínua monitorização e melhoria da qualidade da escola e dos professores. A auto-avaliação das escolas também deve abranger mecanismos de aferição do processo interno de avaliação para o

desenvolvimento profissional dos docentes e de acompanhamento dos resultados da avaliação do desempenho para a progressão na carreira.

Reavaliar padrões de desempenho profissional e definir um modelo partilhado de boas práticas

Um quadro nacional de referência para a profissão docente forneceria uma base essencial para a avaliação dos professores. Os professores precisam de ver definido, num perfil claro e conciso, aquilo que se espera que eles saibam e que sejam capazes de fazer. Por sua vez, o trabalho dos professores e os conhecimentos e competências requeridos deverão reflectir os objectivos de aprendizagem dos alunos que as escolas pretendem atingir. Os perfis profissionais já desenvolvidos em Portugal – o perfil geral para os docentes de todos os níveis de ensino e os perfis específicos para os educadores de infância e professores do 1º ciclo do ensino básico – proporcionam uma base sólida para um desenvolvimento mais aprofundado dos perfis. Perfis de desempenho específicos para docentes dos restantes níveis de ensino devem também ser desenvolvidos, a prazo, de forma a reflectir os níveis do desempenho esperado para professores em início de carreira, para professores experientes e para os que assumem outro tipo de responsabilidades. Um perfil de desempenho docente claro, bem estruturado e amplamente fundamentado pode ser um mecanismo poderoso para alinhar os diversos elementos envolvidos no desenvolvimento dos conhecimentos e das competências dos professores, devendo o processo de avaliação docente ser adaptado de forma a poder considerar os perfis, assim que estes estejam desenvolvidos.

Desenvolver critérios nacionais comuns, adaptados ao contexto das escolas

Um sistema de avaliação de professores justo e credível necessita ter definido o referencial do “bom professor”. Os parâmetros definidos pelo Ministério da Educação para as componentes científico-pedagógica e funcional da avaliação constituem uma boa base para a definição de critérios de avaliação de professores, mas recomendamos que sejam aprofundados.

Na avaliação para o desenvolvimento, o Ministério poderia também definir ‘itens’ e critérios bem articulados para serem utilizados em todas as escolas. As escolas deveriam ter autonomia para ajustarem os ‘itens’ e critérios, assim como as respectivas ponderações, de modo a permitir que os contextos e os objectivos específicos de cada escola sejam contemplados. Seria assim alcançado um equilíbrio entre a apropriação do processo pelas escolas e a necessidade de assegurar a existência de padrões de comparação comuns, muito embora se reconheça a incipiente capacidade das escolas para desenvolver instrumentos e critérios para a avaliação docente.

No caso da avaliação para a progressão na carreira, o Ministério deveria desenvolver um pequeno conjunto de critérios comuns para todas as escolas, que reflectissem os aspectos centrais da profissão docente. Atendendo a que as consequências da avaliação para a progressão na carreira são nacionais, é importante assegurar que todos os intervenientes possuem um entendimento comum relativamente às expectativas de progressão na carreira. Isto contribuiria ainda para tornar o processo menos pesado e mais centrado em questões chave, passíveis de serem medidas com objectividade. Fazer a avaliação dos professores por referência a um conjunto de critérios definidos a nível do país não impediria, porém, que fosse igualmente considerado o contexto específico da sua escola.

Diferenciar os critérios de acordo com o patamar da carreira e o tipo de ensino

Os critérios também precisam de ser diferenciados de acordo com os diversos patamares de carreira. Esta questão é particularmente relevante nas tomadas de decisão sobre progressão na carreira, mas também é importante na avaliação para o desenvolvimento profissional. Actualmente, o sistema estabelece um conjunto de critérios comuns para todos os professores, independentemente da sua situação profissional. Parece razoável adaptar os critérios ou mudar a sua importância relativa de acordo com o estágio de carreira, tendo em consideração as mudanças de funções e os cargos de gestão. Os critérios poderiam ser também adaptados aos níveis de ensino leccionados pelo professor (alinhados com perfis de ensino diferenciados) bem como à oferta formativa, incluindo o ensino de alunos *não-tradicionais* (por exemplo, cursos de educação e formação, cursos de educação de adultos, ensino recorrente).

Identificar os instrumentos para avaliar os aspectos chave da função docente

É recomendada uma avaliação dos elementos que são importantes para o ensino e para a aprendizagem e que contribuem para a eficácia do ensino. Este objectivo deveria reflectir-se na selecção dos critérios e dos instrumentos de avaliação, que deverão estar em estreita articulação. Esta Equipa de Avaliação apoia as recomendações gerais do Conselho Científico para a Avaliação de Professores no que diz respeito aos princípios para a construção de instrumentos de avaliação: seleccionar somente a informação necessária e útil; assegurar a precisão, a credibilidade e a fiabilidade dos dados; respeitar o princípio da transparência; comparar/cruzar os dados provenientes das diferentes fontes de informação e da aplicação de diferentes métodos; e um elevado grau de ética profissional no decurso de todo o processo.

Recomendamos que os instrumentos sejam simplificados, que se concentrem nos aspectos mais relevantes do desempenho docente, e que sejam elaboradas orientações para apoiar a aplicação de instrumentos, o desenvolvimento de indicadores e o processo de classificação. Não obstante estas orientações serem essenciais no contexto da avaliação do desempenho para a progressão na carreira, também poderiam revelar-se úteis para as escolas nos seus sistemas internos de avaliação para o desenvolvimento. Tais orientações poderiam ser desenvolvidas pelo Conselho Científico para a Avaliação de Professores, eventualmente em colaboração com a Inspeção-Geral da Educação.

Basear a avaliação em três instrumentos centrais: observação de aulas, auto-avaliação e portefólio do docente

Consideramos que o sistema de avaliação docente deve basear-se em três elementos nucleares: observação de aulas, auto-avaliação e prova documental das práticas pedagógicas, organizada num modelo de portefólio simplificado. A avaliação do desempenho do professor, tanto para o desenvolvimento como para progressão na carreira, deveria ser rigorosamente fundamentada pela observação de aulas, visto que é na sala de aula que são aplicadas e exercidas as dimensões chave do desempenho docente. Por conseguinte, estamos de acordo com o sistema português ao sublinhar a importância do papel que tem a observação de aulas. Há, contudo, necessidade de desenvolver orientações para a realização da observação de aulas. Também neste aspecto, o Conselho Científico para a Avaliação de Professores e a Inspeção-Geral da Educação podem desempenhar um papel no desenvolvimento dessas orientações.

Na nossa perspectiva, seria útil desenvolver um portefólio simplificado mas bem estruturado para complementar a auto-avaliação do professor. Os portefólios dos professores podem incluir diferentes elementos, tais como: planos de aulas e materiais de ensino, exemplos de trabalhos realizados pelos alunos e comentários sobre exemplos de avaliações atribuídas aos alunos, questionários respondidos pelos professores e documentos de reflexão. O portefólio também deveria permitir ao professor avaliado mencionar de que formas específicas é que ele considera que a sua prática pedagógica está a contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos e disponibilizar as provas que evidenciam os progressos escolares dos alunos nas suas aulas. Deve assinalar-se que os portefólios não constituem um instrumento de avaliação *per se*, mas que desempenham um papel de suporte a uma abordagem reflexiva da prática pedagógica que é uma característica dos professores eficazes.

Nesta fase, recomendamos ainda que não sejam utilizados indicadores tais como resultados dos testes dos alunos, taxas de abandono escolar e de absentismo para a avaliação individual dos professores. Estes indicadores são fundamentais mas consideramos que são mais relevantes para a avaliação da escola no seu conjunto do que para a avaliação do desempenho individual do professor. É essencial que os professores facultem provas que evidenciem o progresso dos alunos nas suas aulas, mas consideramos que tais evidências podem ser fornecidas, por exemplo, através de provas específicas e portefólios. Os resultados dos testes dos alunos não são comumente utilizados pelos países para fins de avaliação individual dos professores, o que em parte se deve ao variado leque de factores que podem ter impacto nos resultados dos alunos. Os modelos de “valor acrescentado” têm o potencial de identificar a contribuição que um determinado professor deu para o desempenho de um aluno, mas a implementação de tais modelos iria requerer um grande investimento adicional na realização de testes a alunos, aplicados à escala nacional, em todos os níveis de ensino e em todas as disciplinas e levaria anos a desenvolver.

Formar e capacitar as lideranças escolares para assumir a responsabilidade pela avaliação dos professores

Líderes escolares competentes podem contribuir para promover um sentimento de pertença e de missão junto dos professores, alterando a forma como abordam o seu trabalho, proporcionar-lhes autonomia profissional e ajudá-los a alcançar uma maior satisfação profissional e a continuar a apostar no desenvolvimento profissional. O novo modelo português de gestão escolar, assim como a avaliação dos professores, só serão bem-sucedidos no seu objectivo de elevar o nível de qualidade do ensino se os directores das escolas exercerem uma liderança pedagógica e assumirem responsabilidades pela qualidade da educação nas suas escolas. Desse modo, uma adequada selecção, formação e desenvolvimento profissional de directores e gestores é um aspecto crucial.

A avaliação de professores é parte de um processo mais abrangente de transformação de cada escola numa comunidade profissional de aprendizagem

É igualmente óbvio que a avaliação dos professores só valerá a pena, a longo prazo, caso se torne parte integrante de uma cultura em que cada escola é uma comunidade profissional de aprendizagem. Os directores das escolas e as suas equipas, os coordenadores de departamento e professores titulares devem ser líderes pedagógicos com a visão, o compromisso e as capacidades para desenvolver plena e eficazmente o

respectivo corpo docente. As lideranças nas escolas têm uma importância fundamental na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e na melhoria dos níveis de desempenho escolar nas escolas portuguesas.

Reformular e aprofundar a formação em avaliação

É crucial dotar a globalidade das escolas com as competências indispensáveis ao desenvolvimento eficiente de um processo de avaliação. Na nossa opinião, há necessidade de realizar um maior investimento na formação em competências de avaliação. Deve começar-se por garantir aos formadores condições para adquirirem conhecimentos e competências de avaliação mais abrangentes, nomeadamente a partir do contacto com as teorias, metodologias e práticas de avaliação internacionalmente reconhecidas. Ao contrário do modelo actual, a formação deve incluir também módulos práticos e recorrer a técnicas de formação específicas, tais como representação de papéis, gravação de vídeos e estratégias de *feedback*.

Os directores das escolas devem ter prioridade na formação em competências de avaliação, atendendo ao seu papel crucial na introdução na escola de boas práticas de liderança pedagógica, devendo esta formação estender-se aos outros membros da equipa de gestão da escola, particularmente à Comissão de Coordenação da Avaliação de Desempenho.

O sucesso do sistema de avaliação de professores dependerá, em larga escala, de uma formação aprofundada dos avaliadores. A experiência de outros países indica que os avaliadores devem ter um conjunto de características e competências, incluindo: experiência lectiva; conhecimento das teorias e metodologias de avaliação educativa; conhecimento teóricos sobre a qualidade do ensino; experiência em sistemas de garantia da qualidade educacional; domínio de instrumentos de desenvolvimento; conhecimento dos aspectos psicológicos da avaliação; competências em classificação e avaliação; e ainda capacidade de comunicação dos resultados da avaliação e de prestação de *feedback*. Os avaliadores responsáveis pela avaliação para progressão na carreira deverão ser altamente qualificados em todas estas áreas.

É também de importância vital que os professores que estão a ser avaliados conheçam e compreendam os procedimentos de avaliação e beneficiem dos seus resultados. Devem ser facultados aos professores módulos de formação que os habilite a perceber o que caracteriza o ‘bom’ professor, e que lhes permita utilizar da melhor forma o *feedback* das avaliações. O objectivo seria que se tornasse prática comum envolver com regularidade os docentes em sessões de reflexão, que lhes permitisse analisar os seus próprios métodos de ensino e de avaliação e partilhar experiências com os seus pares nas escolas.

Acreditar avaliadores externos para a avaliação para a progressão na carreira

Como já foi referido, recomendamos que o processo de avaliação do desempenho para progressão na carreira inclua um avaliador externo à escola, como elemento integrante de um painel do qual também fará parte o respectivo director. A inclusão de um avaliador externo na avaliação para progressão na carreira reforçará a credibilidade do processo e a comparabilidade das classificações atribuídas. Avaliadores externos credíveis serão, provavelmente, professores, reconhecidos como profissionais altamente competentes e bem-sucedidos, detentores de conhecimentos específicos e com competências pedagógicas aprofundadas, capazes de orientar e apoiar os outros

professores. Deverão igualmente ter experiência como avaliados, ter concluído um programa de formação especializado e ter experiência como avaliadores internos. A sua competência enquanto avaliadores poderia ser validada através de um processo de acreditação que seria realizado por uma agência externa, como seja a Inspeção-Geral de Educação. Os avaliadores deverão ser compensados pelo desempenho do seu papel (através de redução das funções lectivas ou de pagamentos extraordinários) e deverão, eles próprios, ser avaliados. É certo, porém, que a concretização deste processo de acreditação de avaliadores externos em número suficiente para pôr em prática esta recomendação necessita de tempo.

Estabelecer um modelo criterioso para atribuição de prémios de desempenho e considerar outras formas de reconhecimento do mérito

Defendemos o princípio da progressão na carreira com base nos resultados da avaliação. No entanto, a hipótese de pagamento de “bónus” deverá ser cuidadosamente abordada. Não existem evidências claras e conclusivas do impacto deste tipo de práticas, que são inclusivamente controversas e potencialmente causadoras de clivagens. Recompensar professores com reduções de tempo lectivo, licenças sabáticas, com oportunidades de desenvolvimento de trabalhos de investigação na escola, com apoio a cursos de pós-graduação ou com oportunidades para formação em contexto de trabalho podem constituir propostas mais apelativas para muitos professores. Em certas circunstâncias, pode ser mais eficaz que o reconhecimento ou as recompensas sejam dirigidas às equipas ou às escolas do que investir na atribuição de recompensas a professores individuais. De qualquer modo, a estratégia de relacionar a avaliação com recompensas exige um planeamento cauteloso da avaliação para progressão na carreira. Em concreto, é necessário garantir que os critérios de avaliação são claros, os indicadores são credíveis e justos, que os avaliadores têm as competências adequadas e que os resultados são bem transmitidos aos professores.

Manter o sistema de quotas até que o nível de maturidade do sistema as torne desnecessárias

Apesar de serem impopulares entre os professores, consideramos que não existe alternativa, a curto prazo, ao sistema de quotas em vigor, pelo menos até que os avaliadores tenham a necessária proficiência e que os critérios de avaliação sejam suficientemente explícitos. Será possível prescindir das quotas à medida que o sistema ganhe maturidade e que haja um consenso sobre as competências necessárias e sobre os níveis de desempenho considerados merecedores de uma menção qualitativa de *muito bom* ou de *excelente*. É razoável associar o desempenho dos professores ao desempenho da escola, se tomarmos em conta os factores contextuais. É difícil imaginar uma escola com um desempenho negativo e com um grande número de professores excelentes, seria um verdadeiro paradoxo.

Atribuir um papel proeminente à Inspeção

A Inspeção-Geral de Educação pode desempenhar um papel importante no estímulo da qualidade das lideranças nas escolas bem como da qualidade do ensino, através das suas acções de avaliação externa às escolas. Estas avaliações devem fornecer um *feedback* significativo sobre a liderança e a gestão, a qualidade do ensino e da aprendizagem, sobre o clima da escola e sobre o desempenho dos alunos. A

Inspeção deveria também analisar e validar os processos internos de garantia de qualidade desenvolvidos pelas escolas, em particular aqueles que vigoram para os processos de avaliação para o desenvolvimento, bem como validar o processo de acreditação de avaliadores externos envolvidos na avaliação do desempenho para a progressão na carreira. A Inspeção pode igualmente contribuir para o reforço da profissão docente através de recomendações e da disseminação de boas práticas, especialmente nesta fase inicial de concretização do processo de avaliação docente.

Reforçar o papel do Conselho Científico para a Avaliação de Professores na condução do desenvolvimento da avaliação de professores

O Conselho Científico para a Avaliação de Professores (CCAP) cumpre um papel chave no desenvolvimento da avaliação de professores em Portugal. Este grupo está numa posição privilegiada para identificar ‘boas’ práticas de avaliação, para se manter ao corrente dos desenvolvimentos mais relevantes ao nível da investigação e, conseqüentemente, para dar pareceres e emitir recomendações baseadas em evidências. O CCAP poderia igualmente desempenhar um papel no desenvolvimento de instrumentos de apoio ao sistema, nomeadamente na produção de orientações para a utilização de instrumentos de avaliação, no desenvolvimento de indicadores ou no apoio ao processo de observação de aulas, em colaboração com a Inspeção-Geral de Educação.

Para uma reforma bem-sucedida é necessário o envolvimento e a motivação dos professores

Uma avaliação de professores com conseqüências e a prestação de *feedback*, a reflexão e o desenvolvimento profissional subsequentes só acontecerão se os professores se sentirem motivados para fazerem o processo funcionar. Por conseguinte, é essencial encontrar formas de fazer com que os professores se identifiquem com os objectivos e os valores dos processos e práticas de avaliação. Isto inclui proporcionar apoio aos professores, para os ajudar a compreender o que é que a avaliação envolve, de que forma pode contribuir para reforçar o seu estatuto profissional e como os pode ajudar a melhorar o desempenho dos alunos. Para além disso, tendo a oportunidade de desenvolver localmente instrumentos e procedimentos para a avaliação docente, com base numa orientação centralizada, os professores terão margem para desenvolver uma abordagem clara, justa e rigorosa em cada escola.

Manter o processo de avaliação docente durante a fase de transição para um modelo mais robusto

Apresentamos um conjunto de propostas de melhoria do sistema de avaliação de professores em Portugal e reiteramos que o modelo actual fornece uma base sólida de desenvolvimento. Reconhecemos que muitas destas propostas levariam pelo menos dois anos para serem concretizáveis. Para o governo português, a tarefa mais premente é planear e calendarizar o processo de ajustamentos necessários ao reforço da avaliação de professores, de modo a capitalizar e consolidar as competências já desenvolvidas no interior das escolas e gerir o processo de transição para um modelo mais robusto de avaliação para progressão na carreira, que tenha grande credibilidade junto dos professores, dos pais e de toda a comunidade educativa. Enquanto isso, a prioridade é o reforço da avaliação para o desenvolvimento dentro das escolas, incluindo o elemento

da observação de aulas para todos os professores, e assegurar a todos os docentes um *feedback* qualitativo do seu desempenho. Os docentes que desejem progredir mais rapidamente nos escalões profissionais podem continuar a optar por uma avaliação que inclua a observação de aulas. A transição também contemplaria o desenvolvimento das capacidades necessárias para suportar um modelo mais sólido de progressão na carreira, incluindo o desenvolvimento de critérios ao nível nacional e a formação e acreditação de avaliadores externos. O apoio a práticas eficazes de ensino e de aprendizagem e o reforço da responsabilização dos directores pelo desempenho das escolas e dos professores representaria uma importante contribuição para a melhoria dos resultados escolares em Portugal.