

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO**

**JOEL AGUIAR D` APRESENTAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
DOCENTE NO ENSINO SECUNDÁRIO EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

**PORTO ALEGRE**

**2020**

**JOEL AGUIAR D` APRESENTAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DOCENTE NO ENSINO SECUNDÁRIO EM SÃO  
TOMÉ E PRÍNCIPE**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Sidinei Rocha de Oliveira

Porto Alegre  
2020

Dedico este trabalho aos meus amáveis pais Manuel e Ilda, aos meus irmãos e ao meu filho Jocivaldo.

## **AGRADECIMENTOS**

O triunfo de um trabalho provém de empenho, apoio e fomento de família, amigos, colegas de faculdade e principalmente dos professores. Durante o mestrado conheci pessoas que me ajudaram a desenvolver o meu potencial como pesquisador na área de administração.

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me dado força e sabedoria para superar todos os desafios encontrados pelo caminho. Agradeço ao meu orientador Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Sidinei Rocha de Oliveira, pela disponibilidade, sábias orientações e essenciais sugestões que me fez durante o mestrado e na elaboração deste trabalho, pelo respeito e confiança, contribuindo decisivamente para a qualidade final deste estudo.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, particularmente a direção administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração e ao corpo docentes, por ter concedido a oportunidade de dar continuidade aos meus estudos no nível de pós-graduação, sou grato por ter conseguido uma vaga.

À minha família e em particular, aos meus pais, Manuel Duarte e Ilda Aguiar, pelo amor, carinho, encorajamento e persistência incomparáveis, acreditando em meu potencial. Aos meus colegas e amigos que estavam sempre dispostos para ajudar no que precisava, e pela grandiosa amizade conquistada.

Ao Ministério de Educação de São Tomé e Príncipe, em particular os seus colaboradores e os professores que participaram na entrevista e na aplicação de questionário desta pesquisa, dando contribuição para finalização deste estudo, muito obrigado.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para realização deste trabalho, meu muito obrigado.

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho dos professores é uma temática que afeta a maioria das pessoas direta ou indiretamente no que toca aos problemas educacionais, em obter resultados práticos que garantem as condições necessárias para o desempenho individuais e coletivos que contribua para o desenvolvimento profissional na carreira docente. Nesta perspectiva, este estudo foi realizado com o objetivo de analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, a partir da reforma educacional com surgimento do projeto Escola+ em 2009, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira. Portanto, com os avanços tecnológicos no mundo hoje e com a evolução econômica permite que a Avaliação de Desempenho posicione o avaliado, o avaliador e o Ministério da Educação e Cultura de São Tomé e Príncipe diante de instigações, não só pela sua complexidade, como também pela forma como é vista pelos Avaliadores da Educação. Para isso adotou-se o Estudo de Caso na abordagem do (YIN, 2010) como o método mais viável para estudar e analisar o contexto de São Tomé e Príncipe. Participaram nesta pesquisa três avaliadores da educação, sete diretores escolares e setenta e oito professores do ensino secundário, com exceção dos professores da Região Autónoma de Príncipe. As informações foram coletadas através da entrevista semiestruturada e questionário, e submetidos ao processo de validação. Para o tratamento de dados utilizamos uma versão de casos múltiplos, através da análise de conteúdo, conforme (YIN, 2010). Conclui-se no estudo que os professores não são avaliados, mas o governo tem estado à procura de estratégias para implementar a avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário. Os professores apelam para investirem na formação contínua dos professores como forma de melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem dos alunos. Os professores recebem o acompanhamento e orientação nas reuniões de preparação metodológica, de modo a suprir as dificuldades no dia-a-dia, mas o mesmo não garante o desenvolvimento profissional na carreira. Apresentou-se algumas sugestões de melhorias para a carreira do professor e para o sistema de avaliação, como forma de apoiar na melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem. O estudo contribuiu para a reflexão dos avaliadores da educação sobre a importância de avaliar os professores, e motiva-los a melhorar a metodologia de ensino.

**Palavra-chave:** Desenvolvimento Profissional, Carreira, Progressão, Avaliação de Desempenho do Docente.

## ABSTRACT

The Performance Evaluation of teachers is a theme that affects most people directly or indirectly with regard to educational problems, in obtaining practical results that guarantee the necessary conditions for individual and collective performance that contribute to professional development in the teaching career. In this perspective, this study was carried out with the objective of analyzing the performance evaluation of secondary school teachers in São Tomé and Príncipe, based on the educational reform with the emergence of the Escola+ project in 2009, in a career development perspective. Therefore, with the technological advances in the world today and with the economic evolution, it allows the Performance Evaluation to position the appraised, the appraiser and the Ministry of Education and Culture of São Tomé and Príncipe in face of instigations, not only due to its complexity, but also for the way it is seen by the Education Assessors. For that, the Case Study was adopted in the approach of (YIN, 2010) as the most viable method to study and analyze the context of São Tomé and Príncipe. Three evaluators of education participated in this research, seven school principals and seventy-eight secondary school teachers, with the exception of teachers from the Autonomous Region of Príncipe. The information was collected through the semi-structured interview and questionnaire, and submitted to the validation process. For data processing we use a multiple case version, through content analysis, according to (YIN, 2010). The study concludes that teachers are not evaluated, but the government has been looking for strategies to implement teacher performance assessment in the secondary education system. Teachers appeal to invest in continuing teacher education as a way to improve the quality of student teaching and learning. Teachers receive follow-up and guidance in methodological preparation meetings, in order to meet the daily difficulties, but it does not guarantee professional development in their careers. Some suggestions for improvements for the teacher's career and for the evaluation system were presented, as a way to support the improvement of the quality of teaching-learning. The study contributed to the reflection of education evaluators on the importance of evaluating teachers, and motivates them to improve the teaching methodology.

**Keyword:** Professional Development, Career, Progression, Teacher Performance Evaluation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Localização Geográfica de São Tomé e Príncipe.....	21
---------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição de Escolas Secundárias por Distritos.....	15
Quadro 2 - Síntese do Sistema Educativo de São Tomé e Príncipe.....	29
Quadro 3 – Apresentação do projeto Escola+ Fase I.....	30
Quadro 4 – Apresentação do projeto Escola+ Fase II.....	31
Quadro 5 - Competências dos Docentes.....	39
Quadro 6 - Construtos, enquadramento teórico e questões de pesquisa.....	53
Quadro 7 – Distribuição da pesquisa.....	55
Quadro 8 – Distribuição de Escolas Secundárias por professores e Alunos da pesquisa.....	55
Quadro 9 – Dados socioprofissionais dos avaliadores da educação em STP.....	63
Quadro 10 – Dados socioprofissionais dos diretores escolares do ensino secundário.....	64

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Caraterização dos dados socioprofissionais dos professores.....	99
Tabela 2 - Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola+.....	101
Tabela 3 - Carreira Docente.....	104
Tabela 4 - Competências Docentes.....	105
Tabela 5 - Desenvolvimento Profissional, Formação Continuada, Progressão na Carreira Docente.....	106
Tabela 6 - Avaliação de Desempenho Docente.....	109

## **LISTA DE GRÁFICO**

Gráfico 1 - Perfil do pessoal docente no ensino secundário.....	34
-----------------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IES	Instituições de Ensino Superior
IMVF	Instituto Marquês de Valle Flôr
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
IPAD	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
LBSE	Lei Base do Sistema Educativo
MECC	Ministério de Educação, Cultura e Ciência
MLSTP	Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe
ONG	Organização Não Governamental
RAP	Região Autónoma do Príncipe
RDSTP	República Democrática de São Tomé e Príncipe
RNB	Rendimento Nacional Bruto
STP	São Tomé e Príncipe
USD	United States Dollar

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivo Geral.....	17
1.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Estrutura do Trabalho .....	19
2 SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE.....	20
2.1 Contexto Geral de São Tomé e Príncipe.....	20
2.2 Sistema Educativo de São Tomé e Príncipe .....	22
2.3 Estatuto da carreira dos Docentes .....	25
2.4 Reforma do ensino secundário em São Tomé e Príncipe: Projeto Escola+ .....	29
2.5 A formação Docente em São Tomé e Príncipe .....	32
2.5.1 Formação e Gestão dos Professores .....	33
3 QUADRO TEÓRICO.....	35
3.1 Carreira Docente .....	35
3.2 Competências Docentes .....	37
3.3 Formação e Desenvolvimento Profissional Docente .....	40
3.3.1 Formação Continuada .....	41
3.3.2 Progressão na Carreira .....	43
3.4 Gestão de Desempenho.....	44
3.5 Avaliação de Desempenho Docente .....	45
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	51
4.1 Estratégia de Pesquisa.....	51
4.2 Elementos de Validade e Confiabilidade Estudo de Caso .....	51
4.3 Definição da unidade caso .....	53
4.4 Protocolo de Coleta.....	55
4.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	56
4.6 Avaliação, Análise e Triangulação dos Dados .....	60
4.7 Preparação do relatório .....	61
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	62
5.1 Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa .....	62
5.2 Interpretação e Análise das entrevistas com avaliadores da educação e os diretores escolares.....	64

5.2.1 A Formação do Sistema Educativo .....	64
5.2.2 Projeto escola+ .....	66
5.2.3 Ensino-aprendizagens dos alunos.....	74
5.2.4 Estatuto Carreira Docente .....	77
5.2.5 Avaliação de desempenho dos professores .....	84
5.3 Análise dos questionários aplicados aos professores.....	97
5.4 Discussão .....	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
6.1 Limitação da Pesquisa.....	117
6.2 Sugestões para Melhoria do Sistema de Avaliação e de Carreira Docente .....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121
LEGISLAÇÃO CONSULTADA .....	127
ANEXOS .....	128

# 1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho dos professores “é um assunto recorrente que interessa à maioria das pessoas, com ligações diretas ou indiretas aos problemas da Educação santomense, inquietos por ver nos seus resultados práticos a prova de uma visão apriorística de incompetência, desinteresse, desleixo e a absentismo da maioria dos docentes” (FERREIRA, 2006, p. 12). Sendo assim, a avaliação de desempenho é um método normalmente aplicado pelas instituições públicas ou privadas para conhecer ou mensurar a qualidade das atividades dos profissionais, deste modo, tem por objetivo distinguir o grau da competência profissional e intelectual do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais.

A avaliação do desempenho docente permite obter uma relação entre o avaliado e o avaliador, de forma que a fluidez da informação tenha um duplo sentido, fazendo com que seja concebida como um diálogo. A avaliação deve ser formativa com o propósito de melhoria da prática docente, sem influenciar nas mudanças estruturais organizacionais, (SIMÕES, 2002). Conforme Rowe e Bastos (2010), quanto à docência, explicam que as instituições educacionais têm dificuldades em observar os docentes, avaliar seu desempenho e suas práticas específicas obrigatórias; à vista disso, docente comprometido com sua carreira é crucial para se obter um ensino de qualidade, (ROWE E BASTOS, 2010).

À vista de tanta complexidade na atividade docente, a avaliação de desempenho deve ser considerada pela justiça e ética na multiplicidade de fatores que contribuem para produção do ofício educativo escolar. Sendo assim, a avaliação dos profissionais da educação faz parte da avaliação institucional e devem ser considerados todos os insumos e as condições de funcionamento da instituição, bem como o desempenho individual e coletivo dos profissionais, com intuito de fornecer recursos necessários para melhoria das instituições educativas, (JACOMINI; PENNA, 2016).

São Tomé e Príncipe têm procurado estratégias para reforçar a qualificação dos recursos humanos e as políticas públicas com vista no desenvolvimento do país. A avaliação de desempenho do docente de ensino secundário é um ponto importante, na medida em que a avaliação é vista como um instrumento que acompanha a progressão e promoção na carreira docente, e conseqüentemente o desenvolvimento profissional. No entanto, a Avaliação de Desempenho Docente do ensino secundário em São Tomé e Príncipe é uma área pouco estudada, merecendo atenção na medida em que poderá se refletir na autoestima do docente e conseqüentemente, na vida profissional, além de melhores resultados educacionais dos

estudantes. Em São Tomé e Príncipe carece de estudos sobre a avaliação de desempenho dos professores do ensino secundário, comparado com Cabo-Verde país africano que tem investido muito na área de educação, conforme estudo publicado por (CARDOSO, ET AL, 2017). Muitos docentes desconhecem o sistema de avaliação utilizado pelo Ministério de Educação Santomense como estabelecido na Lei Base do Sistema Educativo. Considera-se que o avaliado tem o direito de saber que a Avaliação contribui para o desenvolvimento profissional da sua carreira e que lhe seja garantido instrumentos ou processos e as condições necessárias ao seu desempenho, de acordo com os objetivos individuais e coletivos decretados juridicamente no Estatuto Carreira Docente pelo Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, do Ministério da Educação o regulamento do sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente da educação e na Lei Base do Sistema Educativo Santomense. A Lei Base do Sistema Educativo Santomense nº 2/2003, de 2 de Julho, estabelece os fundamentos, princípios e objetivos do ensino na República Democrática de São Tomé e Príncipe (RDSTP).

A saúde e educação são dois setores primordiais para o desenvolvimento de um país, atendendo ao estudo em questão, a formação profissional dos docentes em São Tomé e Príncipe (STP) vem se estruturando desde a independência em 1975. O governo tem procurado a melhor estratégia para implementar um sistema educativo de ensino qualificado no país, mas até o momento não existem políticas públicas credíveis que promovam a eficácia e coerência na formação dos docentes, o que tem repercutido na qualidade de ensino-aprendizagem dos alunos ao longo do tempo. Isto gera repercussões a nível econômico e social uma vez que reflete a baixa valorização da carreira profissional docente por parte da sociedade (MARTELO, 2005).

Segundo Sanches et al. (2005), na busca de melhoria constante da qualidade no ensino superior, uma das ferramentas que as organizações dispõem é a avaliação do desempenho docente, que pode ser realizada de diferentes formas, como a auto avaliação, a efetuada pelos pares e a realizada por alunos. Portanto, em quaisquer de suas formas, constitui-se de mecanismo importante de informações e de retroalimentação, tanto para o professor quanto para o ensino educacional, possibilitando tomada de decisões na gestão docente.

É importante observar a constituição do exercício do magistério na educação básica no que se refere ao processo de institucionalização da escola pública na modernidade, por conseguinte, o Estado assume a responsabilidade pela educação pública, com o desafio de selecionar, contratar e formar os professores que dariam conta dessa tarefa, (NÓVOA, 1995). Conforme afirma Guskey (2000, p. 16) o desenvolvimento profissional é um processo intencional e contínuo, que envolve um conjunto de “atividades destinadas a melhorar o

conhecimento profissional, habilidades e atitudes dos educadores para que eles possam melhorar a aprendizagem dos alunos”.

Dessa forma, a supervisão da avaliação dos docentes deve ser expressa como um princípio de justiça, com efeitos de bonificação salarial, de carreira e de estatuto, sendo que os comportamentos dos professores são diferenciados e heterogêneos e que o nível do trabalho realizado é efetivamente distinto, permitindo assegurar a aplicação de supostos critérios efetivos de justiça nos princípios valorativos do mérito. A avaliação dos professores consiste numa condição indispensável para a modernização da Administração Pública Educativa, introduzindo nas organizações educacionais critérios de competitividade interna, que contribuem para um desempenho adequado, de acordo com a oferta educativa e a procura dos seus consumidores. A avaliação consiste numa forma de regular o sistema, racionalizar os seus meios e otimizar os resultados finais para efeitos de rankings nacionais e internacionais. Portanto, sugere-se a intervenção de agentes externos à comunidade escolar de forma a garantir uma transparência dos critérios, a objetividade e isenção do sistema, (FERREIRA,2006).

São Tomé e Príncipe é dividido administrativamente em seis (6) distritos e uma (1) região autónoma, possuindo um total de trinta e um (31) estabelecimentos de ensino secundário, sendo vinte e nove (29) públicos e dois (2) privados. Com um número total de estudantes matriculados no ensino secundário no ano letivo 2018/2019 de 23 482, sendo 22 773 são alunos das escolas públicas e 709 são das escolas privadas. O total de professores afeto no ensino secundário das escolas públicas é de 1 134, sendo 41% com formação na área pedagógica com instruções aptas para lecionar como mostra no quadro abaixo, (BOLETIM ESTATÍSTICOS DO MECC, 2018).

**Quadro 1 – Distribuição de Escolas Secundarias por Distritos**

Ano Letivo 2018/2019	Ciclo	Distritos	Nº de Escolas	Nº de Professores por Distritos	Nº de Alunos por Distritos
	1º e 2º Ciclo (7º a 12º)	Água Grande	4	398	8345
		Mé-Zochi	6	266	5775
		Cantagalo	5	140	2270
		Lembá	3	61	1446
		Lobata	3	120	2646
		Caué	4	76	995
		R.A.P	4	73	1296
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>1134</b>	<b>22773</b>	

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado no Boletim Estatísticos do MECC, (2018).

Com o objetivo de aprimoramento em 2009 foi criado Projeto Escola+, que possibilitou fazer diversas reformas e dinamizações em todo o ensino secundário do País. O projeto surge como resposta da Cooperação Portuguesa ao pedido do Ministério da Educação, Cultura e Ciência de São Tomé e Príncipe para a reforma do currículo do ensino secundário, e o Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) foi escolhido como o executante do projeto, com anseio de promover uma melhor qualidade de Ensino, sustentável e adaptado ao país. O projeto tem o objetivo de contribuir para o crescimento económico de São Tomé e Príncipe; aumento da empregabilidade e do retorno privado ao investimento na educação; assim como para o aumento generalizado das condições de vida da população. O projeto buscou o reforço na formação dos diretores e gestores escolares na área da administração; na formação dos professores e supervisores escolares; na reforma dos programas do ensino secundário; na elaboração de manuais escolares e formação de inspetores do ensino secundário. Constatou-se que nas escolas os diretores e gestores não tinham formação em Administração escolar, e não havia uma visão geral sobre as escolas do país, acompanhamento dos professores, alunos, funcionários, e recursos, por falta da orientação do sistema educativo que não monitorava e nem avaliava. A maioria dos docentes do ensino básico e secundário não tinham competência e aptidão para a docência, embora no Estatuto Carreira Docente seja estabelecido a obrigatoriedade na formação a nível de licenciatura para lecionar no primeiro e segundo ciclo do ensino secundário, sendo que a formação científico pedagógica integra uma das necessidades no sistema de ensino, (BARRETO, 2012).

Assim, tomando por base o conhecimento sobre avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional do pessoal docente, especificamente, docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, emerge a questão de partida que fundamenta o presente estudo: **Como tem ocorrido a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe? Qual a contribuição da avaliação de desempenho dos docentes para o desenvolvimento profissional da sua carreira?**

A partir da questão de pesquisa, propõe realizar um estudo de caso, cujo objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam todo o trabalho, e os detalhamentos metodológicos serão apresentados nas secções a seguir.

## **1.1 Objetivo Geral**

Este projeto tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, a partir da reforma educacional com surgimento do projeto Escola+ em 2009, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever os procedimentos utilizados para Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente do Ensino Secundário;
- Analisar as percepções dos docentes do ensino secundário em relação ao processo de Avaliação de Desempenho;
- Analisar a contribuição que a avaliação de desempenho traz para o crescimento profissional do docente;
- Identificar as limitações da Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente do Ensino Secundário que contribuem para a promoção e progressão na carreira;
- Apresentar melhorias que podem contribuir para o processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente do Ensino Secundário.

### 1.3 Justificativa

A escolha do tema provém de vários motivos que justificam a sua relevância, coerência e a adequação a modernidade das organizações na obtenção resultados. Primeiramente, destaca-se a necessidade de entender o funcionamento atual do sistema de avaliação de desempenho do docente no ensino secundário em São Tomé e Príncipe. Com as exigências do mundo globalizado e o próprio processo de desenvolvimento das instituições educacionais, no caso de STP, que norteiam por uma organização competitiva e comprometida em atingir os objetivos almejados e produzir resultados satisfatórios tendo em conta que a conjuntura atual exige qualidade no exercício das funções dos atores que conduzem com sucesso as instituições educativas.

Por outra razão, a avaliação de desempenho consiste em um processo de observação, identificação, analisando aspetos quantitativos e qualitativos do trabalho dos integrantes da organização, buscando o desenvolvimento pessoal e institucional. Assim, evidencia-se a pertinência do tema em relação ao desenvolvimento educacional do país como um indicador fundamental para a melhoria do índice acadêmico ao nível do ensino secundário. De outro ponto de vista, a avaliação de desempenho é um processo que vai além da busca de melhores resultados quantitativos e qualitativos para a organização, podendo ser aplicado também para descobrir falhas no sistema de trabalho, os fatores que levam à falta de motivação, as áreas que necessitam de capacitação, a existência de conflitos internos, dentre outros (SANTOS, 2009).

A escolha por trabalhar com o ensino secundário do país é por ser uma etapa do ensino educacional onde os alunos já têm uma mínima noção das áreas que pretendem se formar futuramente após o término do ensino secundário e também por ser um ensino preparatório para a entrada na universidade, sendo assim, o que torna essa pesquisa muito importante para o pesquisador, e também porque o mesmo se encontrava nessa situação de docente e futuramente pretende continuar como docente/pesquisador na Educação, que o posicionaria em situação de avaliação de desempenho do docente. Tendo isso como a problemática do estudo, o sistema de avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional do pessoal docente do Ensino Secundário em STP, deveria ser uma preocupação não só do avaliado/docente como também dos Órgãos Intermédios e do Ministério da Educação e Ciência.

Por último, se refere à consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a minha formação acadêmica, através da sua confrontação com a prática quotidiana, e analisar, os procedimentos a esse respeito face aos preceitos legais vigentes em São Tomé e Príncipe. A avaliação de desempenho é um tema que requer atenção não só do avaliador como do avaliado,

é uma tarefa de avaliar o desempenho dos funcionários, em particular, o Pessoal docente, constituindo um aspeto central e uma função essencial da Gestão de Recursos Humanos das organizações de hoje, com o objetivo de destacar o mérito e como recompensa, promovendo o aceleramento da Progressão e a Promoção na carreira docente.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está organizada por 5 capítulos. Nesse sentido, no capítulo 1, realçou-se a problematização do estudo, os objetivos gerais e específicos, seguindo a justificativa e no final a própria organização da dissertação.

No capítulo 2 apresentou-se uma breve contextualização sobre São Tomé e Príncipe, em seguida descreveu-se como está prevista o sistema de avaliação de desempenho do docente em STP, através da Lei do Base Sistema Educativo e o Estatuto Carreira Docente.

No capítulo 3 traçou-se o referencial teórico que compõe o estudo desta dissertação como: Carreira docente, Competências docentes, Formação e Desenvolvimento Profissional dos Docentes e Avaliação de Desempenho Docente.

No capítulo 4 estão estabelecidos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para conclusão desta pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados.

No capítulo 5 apresentou-se a interpretação e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo.

No capítulo 6 apresentou-se as considerações finais deste trabalho de pesquisa.

## 2 SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

No presente eixo temático apresentaremos São Tomé e Príncipe no contexto histórico e geográfico, bem como a Lei de Base do Sistema Educativo e o Estatuto Carreira Docentes existente nesse arquipélago no meio do oceano. Nessa sequência explicaremos como se deu a reforma do ensino secundário com a implementação do Projeto Escola+ no sistema de ensino e como está estruturado o quadro docente no país.

### 2.1 Contexto Geral de São Tomé e Príncipe

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um país localizado no oceano Atlântico, no Golfo da Guiné, aproximadamente a 300 km da costa ocidental de África sobre a linha imaginária de Equador, é composto por duas ilhas principais (Ilha de São Tomé e Ilha do Príncipe) e várias ilhotas, formando um território de 1001 km<sup>2</sup> de extensão. Situa-se relativamente próximo das costas do Gabão, Guiné Equatorial, Camarões e Nigéria. A língua oficial é o português, mas fala-se outras línguas crioulas nativas, com uma população de 178.739 mil habitantes dados registrado no último recenseamento de 2012, mas segundo o site do Instituto Nacional de Estatísticas (INE) estima-se uma população de 210.240 mil em 2020. Por ser considerado como um estado insular de rendimento médio, com uma economia frágil, apresentava um Rendimento Nacional Bruto (RNB) *per capita* de USD 1960 em 2019, tendo a moeda local como Dobra. O país está administrativamente dividido por seis distritos e uma região autônoma, sendo o distrito de Água Grande, que engloba a capital do país (São Tomé), Mé-Zochi que é o segundo distrito mais populoso, Caué que continua a ser a região menos populosa, Lobata, Cantagalo, Lembá e a região Autônoma do Príncipe, (THE WORLD BANK, 2018).

O país foi colônia portuguesa entre 1470 e 1975. No séc. XV inicia se o processo de colonização com a introdução do cultivo de cana-de-açúcar, com a utilização de mão de obra escrava, o que proporcionou que o país se tornasse um grande produtor e exportador de açúcar comparado com a produção no Brasil, e também era um centro de comércio de escravo para o Brasil. Já no séc. XIX o cultivo de cana-de-açúcar foi substituído por plantação de café e cacau nas roças, o que fez do país o maior produtor mundial de cacau que segue sendo o principal produto do país.

Com a abolição oficial da escravidão em 1876 por Portugal, e a luta pela independência das colônias, São Tomé e Príncipe consegue a sua independência em 12 de Julho de 1975 estabelecendo um regime socialista de partido único sob as atribuições do partido Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe (MLSTP) que durou 15 anos. Em 1990, aprovou-se uma nova constituição que estabeleceu o pluripartidarismo, e em 1991 realiza se a primeira eleição democrática e popular. Na época colonial as atividades econômicas do país estiveram concentradas nas roças agrícolas e, após a independência em 1975 todas as roças foram nacionalizadas, o que gerou uma queda na produção econômica devido à incapacidade dos novos gestores em manterem os mesmos níveis de produção, impossibilitando a continuidade do fornecimento daqueles serviços e a manutenção daquelas infraestruturas, (THE WORLD BANK, 2018).

**Figura 1 – Localização Geográfica de São Tomé e Príncipe**



**Fonte:** Tirado de Google, (2018).

## 2.2 Sistema Educativo de São Tomé e Príncipe

A Lei n.º 2/2003, de 2 de Junho, Lei de Base do Sistema Educativo, no Capítulo II, artigo 4º aponta que o Sistema Educativo está organizada por educação pré-escolar, educação escolar e a educação extraescolar. A educação pré-escolar é complementar e/ou supletiva da ação educativa da família, com a qual estabelece estreita cooperação. **Secção I, artigo 5.º**, a Educação Pré-escolar é constituída por instituições próprias, de iniciativa do poder central, regional ou local e de outras entidades, coletivas ou individuais. A prossecução dos objetivos enunciados segue de acordo com o conteúdo, métodos e técnicas apropriadas, tendo em conta a articulação com o meio familiar, e é destinada às crianças de idade inferior a sete (7) anos. Portanto, incumbe ao Estado apoiar a existência de iniciativas no âmbito do desenvolvimento da educação pré-escolar com base nas disposições legais vigentes. O Ministério da Educação é responsável pela coordenação da política educativa, e compete definir as normas gerais de educação pré-escolar, nomeadamente, nos seus aspectos pedagógico e técnico, apoiar e fiscalizar o seu cumprimento e aplicação.

A **Educação Escolar** compreende os ensinamentos básicos, secundário e superior, integra modalidades especiais e inclui atividades de ocupação de tempos livres. Na **Secção II, Subsecção I, artigo 8.º**, vem referido que o ensino básico compreende dois ciclos sequenciais, sendo o 1º de quatro anos e o 2º de dois anos, organizados nos seguintes termos: no 1º ciclo, vai da 1.ª a 4.ª classe, o ensino é globalizante da responsabilidade de um professor único, que pode ser coadjuvado em áreas especializadas; já no 2º ciclo, compreende a 5.ª e 6.ª classe, o ensino organiza-se por disciplinas de formação básica. A articulação entre os ciclos obedece a uma sequencialidade progressiva, conferindo a cada ciclo a função de completar, aprofundar e alargar o ciclo anterior, numa perspectiva de unidade global do ensino básico.

Na **Subsecção II artigo 10º, Ensino Secundário**, compreende dois ciclos, sendo cada um de três anos, organizando-se segundo formas diferenciadas contemplando a existência de cursos predominantemente orientados para a vida ativa ou para o prosseguimento de estudos no 2º ciclo, contendo todas as componentes de formação de sentido tecnológico e profissionalizante, de cultura santomense e língua portuguesa, adequadas à natureza dos diversos cursos. Têm acesso a qualquer curso do ensino secundário os que completarem com aproveitamento o ensino básico, e o Governo em diploma próprio regulamentará sobre o ingresso e a frequência no ensino secundário.

**Subsecção III, o Ensino Superior,** compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. O artigo 12.º estabelece que só tem acesso ao ensino superior os indivíduos habilitados com o ensino secundário ou equivalente que façam prova de capacidade para a sua frequência. O acesso a cada curso do ensino superior deve ter em conta as necessidades em quadros qualificados e a elevação do nível educativo, cultural e científico do País, podendo ainda ser condicionado pela necessidade de garantir a qualidade do ensino. O Estado deve criar as condições que garantam aos cidadãos a possibilidade de frequentar o ensino superior, de forma a evitar os efeitos discriminatórios decorrentes das desigualdades económicas e regionais ou desvantagens sociais prévias. No ensino universitário são conferidos os graus académicos de bacharel, licenciado, mestre e doutor e no ensino politécnico são conferidos os graus académicos de bacharel e de licenciado. A mobilidade entre o ensino universitário e o ensino politécnico é assegurada com base no princípio do reconhecimento mútuo do valor da formação e das competências adquiridas.

Na **Subsecção IV, dispõe Modalidades Especiais da Educação Escolar,** que constituem: a) a educação especial; b) o ensino recorrente de adultos; c) a formação profissional; e d) o ensino à distância. A Educação Especial visa o atendimento e integração socioeducativas dos indivíduos com necessidades educativas específicas. A educação especial integra atividades dirigidas aos educandos e ações dirigidas às famílias, aos educadores e às comunidades. O Ensino Recorrente de Adultos é destinado aos indivíduos que já não se encontram na idade normal de frequência dos ensinos básico e secundário. Este ensino é também destinado aos indivíduos com idade superior a 15 anos e que não tiveram oportunidade de se enquadrar no sistema de educação escolar na idade normal de formação, tendo em especial atenção a eliminação do analfabetismo. A Formação Profissional visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica. O Ensino à Distância é uma forma complementar do ensino regular e também, constitui uma modalidade alternativa para a formação escolar. O ensino à distância terá particular incidência na educação recorrente e na formação contínua e em exercício de professores.

A **Educação Extraescolar,** engloba alfabetização e atividade de aperfeiçoamento e actualização cultural e científica e a iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional e realiza-se num quadro aberto de iniciativas múltiplas, de natureza formal e não formal. **Secção III, artigo 23º Educação Extraescolar,** permite a cada indivíduo aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas potencialidades, em complemento da formação escolar

ou em suprimento da sua carência. Tem como objetivo complementar a preparação para a vida ativa iniciada no ensino básico e uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica, numa perspectiva de articulação entre as políticas de formação e do emprego.

**O capítulo IV da LBSE dispõe as regras adotadas para os Recursos Humanos**, o artigo 30º rege os **Princípios Gerais Sobre a Formação de Educadores e Professores**, a orientação das atividades pedagógicas na educação pré-escolar é assegurada por educadores de infância, sendo a docência em todos os níveis e ciclos de ensino assegurada por professores detentores de diploma que certifique a formação profissional específica com que se encontram devidamente habilitados para o efeito. No **artigo 31º, Formação Inicial de Educadores de Infância e de Professores do Ensino Básico e Secundário**, os educadores de infância e os professores dos ensinos básico e secundário adquirem a qualificação profissional através de cursos, organizados de acordo com as necessidades do desempenho profissional no respectivo nível de educação e ensino. O Governo define, por decreto, os perfis de competência e de formação de educadores e professores para ingresso na carreira docente. **O artigo 32º institui a Qualificação para Professor do Ensino Superior**, os professores que adquirem qualificação para a docência no ensino superior são os habilitados com grau de doutor ou mestre, bem como os licenciados que tenham prestado provas de aptidão pedagógica e capacidade científica, podendo ainda exercer a docência outras individualidades reconhecidamente qualificadas.

**Artigo 33º estabelece a Qualificação para a Docência**, adquirem qualificação para a docência em educação especial os educadores de infância e os professores do ensino básico e secundário com prática de educação ou de ensino regular ou especial que obtenham aproveitamento em cursos especializados vocacionados para o efeito. No artigo 35.º estabelece **Formação Contínua e em Serviço**, diz que todos os educadores, professores dos ensinos básico e secundário é reconhecido o direito à formação contínua e em serviço. Sendo assim, a formação contínua e em serviço deverão ser suficientemente diversificados, de modo a assegurar o complemento, aprofundamento e actualização de conhecimentos e de competências profissionais, bem como possibilitar a mobilidade e a progressão na carreira. São da iniciativa das instituições responsáveis pela formação inicial, dos próprios docentes e das suas estruturas representativas em estreita cooperação com os estabelecimentos onde os educadores e professores trabalham. A formação e serviço de educadores do ensino básico e secundário serão da responsabilidade do Ministério que tutela a educação.

Portanto, no **artigo 36º Princípios Gerais das Carreiras do Pessoal Docente e de Outros Profissionais da Educação**, os educadores, professores e outros profissionais da educação têm direito à retribuição e carreira compatíveis com as suas habilitações e responsabilidades profissionais, sociais e culturais. A progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a atividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas. Aos educadores, professores e outros profissionais da educação é reconhecido o direito de recurso das decisões da avaliação referida no número anterior. Em Outubro de 2010 o governo inseriu alguns decretos na Lei nº 2/2003, Lei de Base do Sistema Educativo, conforme atual contexto sociopolítico e económico, de modo que possam adotar novas inovações para o sistema educativo no âmbito das transformações que vem ocorrendo no país, mas não houve modificações em termos das leis que estabelece o quadro geral do sistema educativo.

### **2.3 Estatuto da carreira dos Docentes**

Segundo Decreto lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, a Lei de Bases do Sistema Educativo prevê que o Governo aprove, sob a forma de decreto lei, legislação complementar relativa a carreiras de pessoal docente, depois de ter definido, no artigo 36.º, os princípios gerais a que estas devem estar sujeitas. Dentro desta linha de orientação, e no contexto da reforma educativa em curso, o Governo optou por aprovar um Estatuto da carreira docente, nele incluindo os direitos, deveres, carreiras, regime disciplinar e o de aposentadoria, desde o momento do seu recrutamento até à cessação das funções. O presente Estatuto aplica-se aos docentes em exercício efetivo de funções nos estabelecimentos de educação e ensino público, e ainda aplicável aos docentes que exerçam funções no âmbito da educação ou a ela inerentes, nos serviços centrais tutelados e superintendidos pelo Ministério da Educação, nas instituições de educação extraescolar, com as necessárias adaptações, aos docentes em exercício efetivo de funções nos estabelecimentos ou instituições de ensino dependentes ou sob tutela de outros ministérios.

**O pessoal docente** é aquele que nos termos do presente Estatuto possui as qualificações para o exercício de funções de docência ou de ensino, com carácter permanente, sequencial e sistemático. **Docentes profissionalizados** são aqueles que além das qualificações técnicas, devem ser detentores de estágio pedagógico devidamente certificado. A atividade do pessoal docente desenvolve-se de acordo com os princípios fundamentais consagrados na Constituição

da República e no quadro dos princípios gerais e organizativos constantes dos Artigos 2º e 3º da Lei de Bases do Sistema Educativo bem como nos Estatutos da Função Pública. São garantidos ao pessoal docente os direitos estabelecidos para os funcionários públicos e demais agentes do Estado, bem como os direitos profissionais decorrentes do presente estatuto. Sendo assim, o pessoal docente está obrigado ao cumprimento dos deveres estabelecidos para os funcionários públicos e demais agentes do Estado e dos deveres profissionais decorrentes do Estatuto, e da natureza da função exercida, cujo desempenho deve orientar-se para níveis de excelência.

Em matéria de recrutamento e seleção do pessoal docente são seguidos os objetivos constantes da Lei de Bases do Sistema Educativo em matéria de gestão de pessoal. Pretende dotar-se o sistema dos instrumentos adequados a uma melhor e mais eficaz gestão dos recursos humanos da educação, introduzindo-se, pela primeira vez na legislação santomense da educação, requisitos físicos e psíquicos específicos para o exercício da função docente, o que permitirá definir as doenças profissionais e a progressiva redução do recurso aos regimes específicos de exercício da função em casos de doença.

Outra inovação de fundo consiste na indicação da necessidade da avaliação do desempenho dos docentes, com vista à melhoria da respectiva atividade profissional e à sua valorização aperfeiçoamento individual, da qual passa a depender a progressão na carreira. As situações cuja verificação pode fundamentar a atribuição de uma avaliação negativa revestem carácter rigorosamente objetivo e incidem sobre os aspectos da relação docente/aluno, participação do docente na comunidade escolar e formação contínua, nos quais a final se consubstancia toda a atividade docente.

No **Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, no Capítulo V, Carreira Docente, secção I, artigo 28º, Carreira docente**, o pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário constitui um corpo especial de agentes da Função Pública e integra-se numa carreira única de 10 escalões. No **artigo 29º, Evolução e desenvolvimento profissional** do pessoal docente é feita em regime de nomeação através da promoção e progressão. No **artigo 30º** prevê a promoção na carreira como a mudança de um cargo para o imediatamente superior dentro da respectiva carreira. A promoção depende da:

- verificação cumulativa do tempo de serviço no cargo imediatamente inferior, de acordo com o regime legalmente estabelecido;
- desempenho satisfatório; aprovação em concurso; e
- formação quando a lei o exija.

Sempre que a promoção corresponda a ascensão para a referência não imediatamente superior, a integração na referência de acesso ocorrerá no escalão a que corresponde ao índice imediatamente superior ao devido no cargo de origem. Sempre que a promoção corresponda a ascensão para a referência imediatamente superior, a integração far-se-á no mesmo escalão do cargo anteriormente ocupado.

Portanto, no **artigo 31º** prevê a **progressão** na carreira como mudança de um escalão para o imediatamente superior dentro da mesma referência. A progressão nos escalões de carreira docente depende da verificação cumulativa do tempo de serviço efetivo prestado em funções docentes nos termos do Artigo 44º; A avaliação do desempenho ou pela frequência, com aproveitamento de módulos de formação. A progressão nos escalões da carreira docente decorrerá normalmente nos termos da lei. A contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão é suspensa quando o desempenho for considerado deficiente, nos termos legais.

**Secção III, Avaliação do desempenho, artigo 34º Princípios**, a avaliação de desempenho do pessoal docente, obedece aos princípios gerais do Estatuto, na Lei de Bases do Sistema Educativo, a definir em despacho do membro do Governo responsável pela Educação. No quadro das suas competências, incumbe à Inspeção-geral de Educação o acompanhamento global do processo de avaliação do desempenho do pessoal docente. Segundo **Artigo 35º** a avaliação de desempenho do pessoal docente visa a melhoria da qualidade da educação e ensino ministrados, através do desenvolvimento pessoal e profissional do docente bem como a adequação da organização do sistema educativo às necessidades manifestadas pela comunidade no âmbito da educação.

A avaliação de desempenho tem o objetivo de:

- contribuir para a melhoria da ação pedagógica e da eficácia profissional dos docentes;
- contribuir para a valorização e aperfeiçoamento individual do docente;
- permitir a inventariação das necessidades de formação e de reconversão profissional do pessoal docente;
- detectar os fatores que influenciam o rendimento profissional do pessoal docente; e
- facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente.

A avaliação de desempenho do pessoal docente incide sobre a atividade letiva e não letiva desenvolvida pelos docentes na educação e no ensino, tendo em conta as suas qualificações profissionais e científicas e é reportada a períodos de tempo específicos.

Conforme o **artigo 37º** a avaliação de desempenho pode ser comum ou especial. O processo comum de avaliação do desempenho efetua-se anualmente nos meses de Julho a Setembro em relação ao ano letivo anterior. O processo especial de avaliação de desempenho

pode ser requerido a todo o tempo pelo docente ou pela administração escolar em conformidade com a lei em vigor e visa propiciar: a possibilidade de acelerar a promoção na carreira por força de especialização; a correção de classificação negativa na avaliação de desempenho. No **artigo 38º** diz que a atribuição da classificação negativa terá os efeitos previstos na lei geral, designadamente, no Estatuto da Função Pública. A atribuição de classificação negativa determina a suspensão na contagem do tempo de serviço relativo ao período a que a avaliação de desempenho se reporta. Atribuição de duas classificações negativas é condição suficiente para instauração de processo disciplinar, por incompetência profissional que poderá conduzir ao despedimento do docente.

O **artigo 39º** prevê Mérito Excepcional que ocorre quando o Conselho de Ministros pode atribuir ao pessoal docente, mediante proposta do membro do Governo responsável pela área da Educação, menções de mérito excepcional em situações de relevante desempenho. A atribuição de mérito excepcional deve especificar os seus efeitos, permitindo, alternativamente: a redução do tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão; promoção na respetiva carreira independentemente do concurso. Já no **artigo 40º Garantias do processo de avaliação**, o processo de avaliação tem carácter confidencial, sem o prejuízo do disposto no artigo 181º da Lei nº 5/97 de 30 de Outubro, ficando todos os intervenientes no processo obrigados ao dever de sigilo, sem prejuízo de nos termos legais poderem ser requeridas certidões pelo docente avaliado.

**Secção IV, Carreira docente, artigo 43º Escalões de ingresso**, para efeitos do presente Estatuto, consideram-se escalão o módulo de tempo de serviço docente a que correspondem, na respectiva escala indiciária, posições salariais hierarquizadas e nível remuneratório de cada uma das posições e nível remuneratórios criadas no âmbito de um mesmo escalão. Os critérios para o ingresso na carreira docente são: habilitação literária; e formação específica. Sendo que, o ingresso faz-se sempre no 1º escalão nos termos gerais previstos no Estatuto da Função Pública. **Artigo 44º Duração dos escalões**, os módulos de tempo de serviço dos escalões da carreira docente têm a duração mínima de três anos, com excepção do último. Para o **Acesso ao 10º escalão, artigo 45º**, só têm acesso ao 10º escalão da carreira docente, os docentes profissionalizados titulares de grau académico de licenciatura, mestrado ou doutoramento.

**Quadro 2 – Síntese do Sistema Educativo de São Tomé e Príncipe**

<b>Sistema Educativo de São Tomé e Príncipe</b>				
<b>Lei de Base do Sistema Educativo</b>	<b>Estatuto da Carreira dos Docentes</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Tipos de Avaliação de Desempenho</b>	
			<b>Comum ou Especial</b>	<b>Mérito Excepcional</b>
Lei nº 2/2003, de 2 de Julho	Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro	Artigo 34º Toda a atividade desenvolvida, individualmente ou coletiva	Comum é feita anualmente nos meses de Julho e Setembro.	É atribuída ao pessoal docente mediante proposta do membro do Governo responsável pela área da Educação.
Educação pré-escolar Educação escolar Educação extraescolar	Pessoal Docente Carreira Docente Progressão Promoção	Qualificações profissionais, pedagógicas e científicas dos docentes	Especial pode ser requerido a todo tempo pelo docente.	Feita em situação de relevante desempenho.

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado na Lei de Base do Sistema Educativo (2019).

#### **2.4 Reforma do ensino secundário em São Tomé e Príncipe: Projeto Escola+**

A República Democrática de São Tomé e Príncipe sempre teve o seu ensino educacional espelhado no sistema de ensino português. Desde a independência de 1975 o país sempre recebeu apoio da cooperação portuguesa, substancialmente pela lecionação de professores cooperantes no Liceu Nacional e a partir de 2006-2007 na implementação de cursos profissionalmente qualificantes. Porém, em 2009 viu se a necessidade de fazer a reforma do ensino secundário, fruto da reforma do ensino básico que estava decorrendo desde 2004, portanto, está cooperação atribuiu a tarefa de colaboração com o Ministério da Educação, Cultura e Ciência (MECC) para implementação da reforma do ensino secundário. O Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) atribuiu à ONG Marquês de Valle Flôr, organização com larga experiência no âmbito do apoio a saúde de base em São Tomé e Príncipe, a tarefa de conceber e implementar a participação portuguesa nessa reforma. Feito o diagnóstico da situação foi elaborado o projeto ESCOLA+, aprovado pelo MECC de São Tomé e Príncipe e pelo IPAD, suportado pelo Fundo da Língua Portuguesa. Foram aprovados quatro (4) anos para a implementação do projeto com o desejo de promover uma melhor qualidade de Ensino, sustentável e adaptado ao País. Diante disso, o projeto ESCOLA+ estruturou-se em cinco vetores: formação em gestão e administração escolar de diretores, formação pedagógica de supervisores, atualização do currículo escolar, disponibilização de manuais escolares e criação de inspetores do ensino secundário.

Na primeira fase do projeto ao MECC junto a cooperação portuguesa implementou o projeto Escola+ em todas as escolas secundárias do país como resultado da reforma do ensino educativo. Ao mesmo tempo implementou-se o projeto-piloto dos cursos profissionalizantes para os alunos do ensino secundário das 5 maiores escolas do país, nomeadamente Liceu Nacional, Bombom, Neves, Santana e a Região Autónoma do Príncipe, isto porque, o país não tinha condições necessária para o alargamento do curso profissionalizante para todas as escolas, devido ao déficit que havia em termo de espaços e recursos humanos.

**Quadro 3 – Apresentação do projeto Escola+ Fase I**

<b>Escola+</b>	É um Projeto de reforma e dinamização de todo o ensino secundário em São Tomé e Príncipe. É uma iniciativa da Cooperação Portuguesa à qual se juntou o Ministério da Educação e Cultura de São Tomé e Príncipe e o IMVF, com o desejo de promover uma melhor qualidade de Ensino, sustentável e adaptado ao País.
<b>Objetivo</b>	Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de STP, através do reforço das capacidades dos recursos humanos do país.
<b>Duração</b>	48 meses - setembro 2009 a agosto 2013
<b>Beneficiários</b>	Diretos: Professores, Diretores de Escolas, Inspetores Escolares e Alunos bem como Responsáveis Políticos pelo Setor da Educação no País.
<b>Atividades</b>	Melhoria e Reforço de Parque Escolar: Beneficiação das escolas secundárias; Apoio à dinamização do ensino profissionalizante; Equipamento de Escolas; Criação de um Centro de Recursos Educativos e de Formação; Melhoria das Competências Técnicas dos Professores: Formação de Professores; Melhoria das condições de trabalho; Valorização e Capacitação dos Quadros Nacionais; Reforço da Capacidade de Gestão e Acompanhamento do Ensino: Definição e programação de Plano Operacional de Intervenção; Descentralização do Sistema de Ensino; Formação em Gestão Escolar; Criação de Mecanismos de Supervisão e Inspeção; Adaptação do Sistema de Ensino às necessidades do País: Atualização dos Currículos e Programas Escolares; Elaboração, adaptação e distribuição de Manuais de Ensino; Diversificação de Currículos – melhoria da articulação com o ensino profissionalizante.
<b>Parceiros</b>	Ministério da Educação e Cultura da República Democrática de São Tomé e Príncipe Financiamento: Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado no site de IMVF, (2018).

Tendo em conta o reconhecimento da importância do projeto para o setor da educação para promoção do desenvolvimento humano sustentável em STP, levou a continuação do projeto para a segunda fase e o IMVF assegurou a continuidade e consolidação do trabalho que vem sendo desenvolvido desde 2009 em parceria com o Ministério da Educação, Cultura e

Ciência de São Tomé e Príncipe. Através da capitalização dos resultados já alcançados e com vista à melhoria e aumento do acesso ao ensino secundário, o IMVF identificou 5 eixos complementares nos quais, acredita, se assume relevante continuar a intervir. São eles: parque escolar, desempenho dos professores, ensino técnico-profissional, ensino recorrente e capacidade de gestão e acompanhamento dos serviços centrais do Ministério da Educação. Entretanto, face à disponibilidade orçamental para o quadriénio 2013-2017 foi identificado como prioritária a intervenção nos eixos 2 e 5 – desempenho dos professores e capacidade de gestão e acompanhamento dos serviços centrais do Ministério da Educação. Não obstante, o IMVF acredita ser possível, no decorrer do projeto, encontrar novas oportunidades de apoio à consecução dos restantes eixos, em articulação com os restantes parceiros coordenados pelo Ministério da Educação, Cultura e Ciência.

**Quadro 4 – Apresentação do projeto Escola+ Fase II**

<b>Descrição</b>	Promover a melhoria do ensino secundário, contribuindo para o desenvolvimento social e económico do país, para o aumento da empregabilidade e do retorno do investimento privado na educação, assim como para o aumento generalizado das condições de vida da população.
<b>Objetivo</b>	Contribuir para o crescimento económico de São Tomé e Príncipe, aumento da empregabilidade e do retorno privado ao investimento na educação, assim como para o aumento generalizado das condições de vida da população.
<b>Duração</b>	Setembro de 2013 a Dezembro de 2017
<b>Beneficiários</b>	Diretos: Alunos, professores, gestores escolares, quadros do Ministério da Educação Cultura e Formação da República de São Tomé e Príncipe.
<b>Atividades/Resultados</b>	Melhorar as competências dos professores, através da formação contínua, da lecionação de disciplinas do 2.º ciclo, da colaboração nos bacharelatos no Príncipe e da preparação da profissionalização em serviço; Reforçar a capacitação institucional do Ministério da Educação, Cultura, Ciência e Comunicação e das escolas, particularmente das suas direções, do setor de supervisão pedagógica, da gestão e administração das escolas; Criação de Comités de Acompanhamento.
<b>Parceiros</b>	Ministério da Educação Cultura e Formação da República Democrática de São Tomé e Príncipe Financiamento: Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado no site de IMVF, (2018).

Dentro do programa, a avaliação de desempenho dos docentes é um mecanismo que as escolas devem implementar com máximo rigor a fim de verificar se seus colaboradores estão cumprindo com os objetivos propostos pelas instituições de ensino. Como apresentado, os dados coletados por meio documental demonstram todo o processo da estruturação do ensino e o modelo aplicado de avaliação de desempenho docente no ensino-aprendizagem, por conseguinte, este estudo propõe investigar como tem decorrido esse processo na prática escolar. No âmbito atual a avaliação de desempenho tem sido preocupação de todas as organizações em busca de melhoria da produtividade do pessoal, inovação nos processos e adaptação para o mercado competitivo, nesse sentido, a avaliação de desempenho docente não fica de fora, as escolas tem procurado forma de promover e valorizar o desenvolvimento profissional dos professores, apostando na melhoria de ensino-aprendizagem e sucesso dos alunos, assegurando elevado nível de qualidade. Diante dos pressupostos, mostra a relevância e importância de estudar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em STP, visto que o ensino educacional ainda está em fase de desenvolvimento levando em consideração o contexto do país em estudo.

## **2.5 A formação Docente em São Tomé e Príncipe**

O Estado Santomense sempre deteve a Educação como um direito fundamental de cada cidadão e um instrumento para a sua afirmação e integração na vida social, econômica e política e para a construção de uma sociedade mais justa e de iguais oportunidades para todos. A atividade docente é assegurada por educadores de infância e professores qualificados para a docência através de cursos de formação inicial, de nível de licenciatura, ministrados em escolas superiores ou em universidades em todos os níveis de ensino do pré-escolar ao secundário. Os bacharéis formados em cursos de professorado com equivalência de licenciatura e todos os formados mediante a formação em exercício para a docência, podem igualmente exercer a atividade docente. Excepcionalmente, enquanto as necessidades do sistema não puderem ser satisfeitas por docentes com habilitação profissional, a docência até o nível secundário poderá ser assegurada por indivíduos detentores de habilitação própria ou habilitação suficiente (titulares de diploma de bacharelato ou de licenciatura que integre uma componente de formação científica, tecnológica, técnica ou artística correspondente à(s) área(s) do currículo escolar, ou indivíduos que estejam a frequentar cursos superiores ou sejam detentores de outras certificações consideradas como adequadas para a docência, pelas autoridades competentes). A docência no ensino superior é assegurada por habilitados com os graus de doutor ou mestre, por

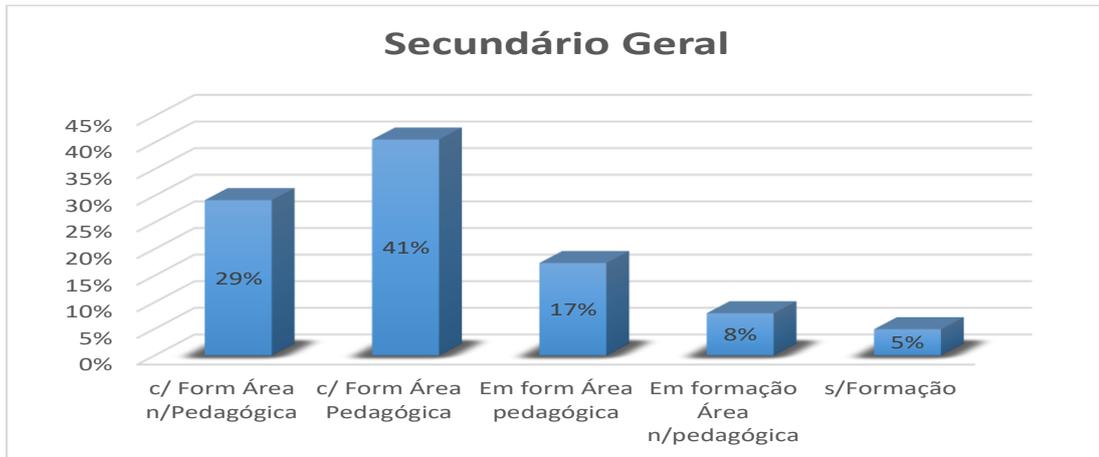
licenciados aprovados em provas de aptidão pedagógica e capacidade científica e por outras individualidades reconhecidamente qualificadas.

O pessoal não docente deve possuir como habilitação mínima o ensino básico, à exceção dos auxiliares pedagógicos e animadores socio-comunitários da educação pré-escolar, que devem possuir como habilitação mínima o ensino secundário. O estado é responsável por criar uma rede de estabelecimentos públicos de educação que cubram as necessidades da população devendo planificar a rede escolar no sentido de assegurar a igualdade de oportunidades de educação e ensino para todos eliminando desigualdades e assimetrias locais e regionais, (CARTA DE POLÍTICA EDUCATIVA 2019-2023).

A carta de política educativa 2019-2023 é um planeamento da política educacional do governo que busca um desenvolvimento a longo prazo do ensino em São Tomé e Príncipe. Nele o Ministério da Educação garante uma educação de qualidade e excelência para todos, e que possam atingir o seu potencial e contribuir para a sociedade. Portanto, o Estado assegura que o pessoal docente seja dotado de competências necessárias para o exercício da docência, sendo assim, é necessário que os indivíduos cumpram o mínimo exigido de qualificação para a docência no ensino básico ao ensino superior mediante a comprovação do diploma de mérito.

### *2.5.1 Formação e Gestão dos Professores*

São Tomé e Príncipe expandiu consideravelmente o número de matrículas, principalmente na Educação Pré-Escolar e no Ensino Secundário. Para responder a esse crescimento, entre 2010 e 2016, houve um aumento de 32% na contratação de professores. Assim, em 2016, o sistema educativo santomense contava com 1476 professores da pré-escola ao ensino secundário e também com 1073 não docentes (administrativo e de apoio), cujas despesas salariais monopolizam cerca de 90% das despesas correntes do sector da educação. O professor é o fator mais importante para a aprendizagem e o sucesso escolar dos alunos e, para atingir esse objetivo, é necessário contar com professores profissionalmente qualificados, motivados e enquadrados numa carreira profissional valorizada e atrativa para os melhores candidatos. Entre 2010 a 2016, o governo santomense instituiu um conjunto de medidas legais para valorização docente como o Estatuto da Carreira Docente e o Quadro de Qualificação de Professor, além de um aumento salarial. No entanto, o custo salarial continua relativamente baixo em todos os níveis de ensino: no ensino básico, a média dos países comparados é de 3,7 vezes o PIB *per capita*, em comparação a 2,3 em São Tomé e Príncipe.

**Gráfico nº 1 - Perfil do pessoal docente no ensino secundário**

**Fonte:** Boletim Estatísticos do MECC, (2018).

Outro ponto que merece atenção é que a grande maioria dos professores não possuem formação pedagógica necessário para leccionar. Além disso, a análise da variabilidade total do rácio alunos-professor revela que os problemas de alocação de professores nas escolas públicas do 1º ciclo do Ensino Básico são muito maiores no interior dos distritos do que entre distritos. Já no caso do 2º ciclo e do 3º ciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário, a alocação dos professores deve ser baseada nas necessidades em termos de horas semanais. A qualidade da educação requer de profissionais preparados e capacitados para dar o seu melhor em prol dos seus alunos e da comunidade escolar. Com isso, é necessário estabelecer uma estratégia de gestão dos professores eficaz de modo a obter informações sobre as necessidades reais de alocação de professores, número de professores que necessitam de treinamento, a capacidade do sistema para atender a essas necessidades de treinamento, bem como a qualidade do treinamento que é oferecido, (CARTA DE POLÍTICA EDUCATIVA 2019-2023).

Dessa forma, para organizar o corpo docente a fim de atingir os objetivos propostos na Carta de Política Educativa, é necessário que o Ministério de Educação implemente política consistente e sustentável de formação e capacitação da classe docente, viabilize a valorização da qualidade do desempenho do professor, aposte na formação contínua e defina os critérios de avaliação de desempenho docente com base no Estatuto Carreira Docente, pautando com rigor e exigência, de forma a responder todos os desafios da qualidade e da eficiência do sistema educativo.

### **3 QUADRO TEÓRICO**

No presente eixo temático abordaremos conceitos-chaves já estudados por diversos autores de acordo com o tema específico desta pesquisa considerando o avanço da literatura. Nesse contexto, apresentaremos o referencial teórico que evidenciam a relevância desta pesquisa, abordando as suas origens, definições, evoluções e as suas influências científicas no mundo contemporâneo, temas estes como: Carreira Docente; Competências Docentes; Formação e Desenvolvimento Profissional Docente; Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho Docente.

#### **3.1 Carreira Docente**

Em termo de literatura a discussão de carreira surgiu no decorrer do século XX, centrada na sucessão de etapas em uma profissão ou em uma organização. Sendo recente esse fenômeno, é baseado nos princípios de igualdade, reconhecimento do êxito individual e crescimento econômico e social, contrapondo-se aos modos de vida ligados à tradição, predominantes na sociedade feudal (CHANLAT, 1996). Portanto, a carreira remete ao prosseguimento de papéis ou experiências de trabalho de um indivíduo ao longo do tempo da sua vida. Segundo (SULLIVAN e BARUCH, 2009), a carreira são experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo e outras experiências relevantes, dentro e fora das organizações, que formam um padrão único em relação à vida útil do indivíduo. Sendo assim, reconhece tanto os movimentos físicos, como entre níveis, empregos, empregadores, ocupações e indústrias, bem como a interpretação do indivíduo, incluindo suas percepções de eventos de carreira (por exemplo, ver perda de emprego como fracasso vs. como oportunidade para um novo começo), alternativas de carreira (por exemplo, visualização de opções limitadas versus opções ilimitadas) e resultados (por exemplo, como alguém define o sucesso na carreira).

Conforme afirma Becker (2005), o professor tem a função de orientar, incentivar, mostrar caminhos, dar direcionamentos. Nesta perspectiva, o professor faz uma mediação entre

o conhecimento e o aluno, mas, na verdade, quem aprende é o aluno, que assume o posto de figura central da aprendizagem. Por conseguinte, a profissão docente pode ser percebida como um grupo social organizado e reconhecido como específico em nossa sociedade, sendo caracterizado pela especialização de saberes científicos e práticos. Sua especificidade o diferencia de outros grupos de profissionais, “uma especificidade construída, uma especificidade que tem e faz história, e que é realimentada a cada dia pelos que nela atuam” (SOUZA; BARROS; SOUZA, 2009, p. 1).

Dessa forma, o professor responsabiliza a escolarização dos alunos e a condição para participar no mundo contemporâneo, configurando-se como profissão diferenciada, em que compromissos sociais são esperados e desejados, à qual se atribuem responsabilidades específicas (SACRISTÁN e GÓMEZ, 2000). Em conformidade com Contreras (1997), o trabalho do professor refere-se a expectativas sociais que não são fixas, mas socialmente estabelecidas. Porém, esse dever da profissão traz em seu bojo tensões, que dizem respeito ao que se espera ver concretizado nas escolas e ao que a realidade concreta possibilita que se realize. Por conseguinte, a atratividade da carreira docente é hoje uma questão preocupante no mundo. Os processos de desvalorização e desprofissionalização docente têm impactado a procura por essa carreira (DUARTE, 2013; MORICONI, 2008; LEME, 2011). Diante dessa constatação, algumas políticas começam a ser pensadas premidas pelos riscos colocados. As preocupações vão no sentido de possibilitar uma carreira docente que seja atrativa aos jovens, evitando que apenas aqueles que não conseguem bons resultados nos cursos de reconhecimento social se dediquem aos cursos de licenciatura e assumam as funções da docência sem, de fato, terem escolhido esta profissão como parte de seus projetos pessoais e de vida. Para alguns autores (VAILLANT, 2009; GATTI; BARRETO, 2009; ANDRÉ, 2011), para o desenvolvimento profissional docente, são necessárias estratégias sistêmicas de ação que levem em conta as demandas de cada contexto e não políticas parciais.

A construção da profissão docente estaria assim dada, sobretudo, pela formação concebida como a possibilidade de aprendizagem permanente. Trata-se de uma abordagem em geral normativa, que estabelece o desenvolvimento profissional e institucional como faces da mesma moeda e que atribui à consciência do profissional a possibilidade de mudança ética na educação. Os professores são, em última instância, os responsáveis por seu desenvolvimento profissional, que deve ser tomado como um dever e obrigação para a melhoria da educação em geral, ou seja, passa-se para o professor a responsabilidade de gerir sua trajetória profissional (OLIVEIRA, 2009). Numa visão mais abrangente, Kanter (1997, p. 99) caracteriza a carreira docente como sendo “carreira profissional”, sendo assim, definida por habilidades ou ocupação,

sendo a posse de conhecimentos valiosos um fator-chave na determinação do status ocupacional, e a reputação o recurso básico do indivíduo.

O crescimento da carreira de profissionais não consiste necessariamente na ascensão profissional, como é para os corporatas, e o “avanço” não tem o mesmo significado. Ao contrário, aqueles que estão seguindo carreiras profissionais podem manter o mesmo cargo e o mesmo título por um longo período. As oportunidades do formato profissional, então, envolvem a chance de ter tarefas cada vez mais exigentes, ou desafiadoras, ou importantes, ou recompensantes, que exigem um exercício maior das habilidades que são o que o profissional tem a oferecer. Portanto, a profissão de professor demandar uma série de exigências de caráter científico, técnico e filosófico com elevado grau de complexidade para cumprir sua função social e cultural, ou seja, “atuar na transformação da substância da personalidade de seus alunos pelo ensino de novos conhecimentos, costumes, valores, etc.” (LESSA, 2007, p. 173)

Para que os docentes tenham êxito na sua carreira é necessário que apostem na formação continuada, procurando sempre aprimorar na melhoria do desenvolvimento das suas atividades, apostar num ensino de qualidade e na formação pedagógica, principalmente o ensino-aprendizagem dos alunos. A carreira profissional do docente envolve prossecução das funções ocupadas ao longo da sua vida, o que requer série de experiência profissional que possibilite no delineamento de uma carreira que associe as dimensões profissional e pedagógica, com vista para aprendizagem dos alunos que serão o receptor de todo o conhecimento vindo do docente, e é importante que valorizem o desenvolvimento do seu trabalho.

### **3.2 Competências Docentes**

A competência docente se aplica aos estudos que zelam pela qualidade do ensino, satisfação de docentes e discentes, dentre outros. Na visão Europeia as competências docentes são demonstradas a partir do momento em que os profissionais atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho (outputs) (PARRY, 1996). Segundo autores Zarifian (2001), Parry (1996) e Ruas (2001), competência se refere à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. Numa perspectiva mais ampla a competência não se restringe em tarefas, conhecimentos, e qualificação do indivíduo, mas perpassa nesses. Prescreve Cunha (1996, p. 89), que “há uma concepção de professor competente feita pela sociedade e, mais precisamente, pela comunidade escolar. É fruto do jogo de expectativas e das práticas que se aceita como melhores para a escola do nosso tempo”.

Em vista disso Masetto (2003), considera que, num contexto universitário de construção do saber para um mundo em transformação, o docente necessita combinar imaginação e ação, buscar novas informações, saber trabalhar com tais informações, utilizar os recursos da informática para comunicar-se nacional e internacionalmente e que tenha capacidade de construir ou reconstruir conhecimento. Com base na divisão usual de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – o docente possui como principais atributos:

- domínio da área de conhecimento e da área pedagógica são as principais dimensões do conhecimento (MASETTO, 2003a; PERRENOUD, 2000);

- criatividade, comunicação, planejamento, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão sistêmica são os principais aspectos da dimensão habilidade (MORAES, 1997; HESS, 1997; PERRENOUD, 2000);

- ética, generosidade, alegria, esperança, comprometimento, flexibilidade e humildade são os componentes fundamentais da dimensão atitude (MORAES, 1997; HESS, 1997).

Além disso Schon (2000), afirma que é necessário incorporar novos elementos nos sistemas educacionais que sejam capazes de transformar aprendizes passivos em gestores ativos. Para tanto é fundamental que os docentes universitários trabalhem com o ensino prático-reflexivo, oportunizando um ambiente para a criação de elos entre a escola e a pesquisa e prática profissional (SCHON, 2000).

À vista disso, no âmbito educacional, a competência se relaciona à aptidão do indivíduo ao executar as atividades propostas de forma exitosa. Segundo Perrenoud (1999, p. 7), a competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”, isto é, a forma eficaz de enfrentar situações análogas, de modo a articular a consciência e recursos cognitivos com saberes, capacidades, atitudes, informações e valores, tudo isso de maneira rápida, criativa e conexa. Dessa forma, competências docentes não são objetivos, não são indicadores de desempenho e tão pouco potencialidades da mente humana, pois estas só se tornam competências através de aprendizagem desenvolvida, ou seja, as competências são construídas e adquiridas, (PERRENOUD, 1999). De forma mais organizada, Perrenoud (2000, p. 20-21) detalha dez qualidades de competências acadêmicas que delineiam, o que o professor deve ser capaz de fazer.

### Quadro 5 - Competências dos Docentes

Nº	Competências dos docentes para realizar diversas tarefas (Perrenoud, 2000, p. 20-21)
1	Organizar e dirigir situações de aprendizagem, o que significa trabalhar a partir das aprendizagens;
2	Administrar o progresso da aprendizagem, observando e avaliando os estudantes de acordo com uma abordagem formativa;
3	Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação, que consiste em um meio de desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de ensino mútuo;
4	Envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho, como instituir e fazer funcionar um conselho de alunos e negociar com eles diversos tipos de regras e contratos;
5	Trabalhar em equipe, o que se relaciona a dirigir grupos de trabalho, conduzir reuniões para que estas se tornem decisórias, administrar crises e conflitos interpessoais e enfrentar e analisar um conjunto de situações complexas, práticas e problemas profissionais;
6	Participar da administração da escola, ou seja, elaborar e negociar um projeto da instituição, administrar os recursos da escola e estimular, em tal espaço, a participação dos alunos;
7	Informar e envolver os pais, por meio de reuniões de informação e de debate, da consecução de entrevistas e promover o envolvimento dos pais na construção dos saberes;
8	Utilizar novas tecnologias, explorando as potencialidades didáticas dos programas em relação aos objetivos do ensino e utilizando-se de ferramentas de multimídia no ensino;
9	Enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão, o que consiste em prevenir a violência escolar, lutar contra preconceitos e as discriminações sexuais, étnicas e sociais e desenvolver o senso de responsabilidade, solidariedade e o sentimento de justiça;
10	Administrar sua própria formação contínua, sabendo explicitar as próprias práticas e estabelecendo seu próprio balanço de competências e seu programa de formação contínua.

Parafraseando, conforme Perrenoud (1999), os professores que assumem o ensino por competências se apropriam de responsabilidades na escolha de práticas sociais. Além disso, modificam suas próprias visões a respeito da cultura e da sociedade, principalmente, ao construir conhecimentos. Aqueles que não optarem por essa abordagem poderão continuar trabalhando a partir de seus modelos de professores, de forma segregada e disciplinar. Antes de ser professor, ele foi aluno e, implicitamente, traz na sua prática os traços dos modelos que teve enquanto aprendiz. Isto também está ligado com as modalidades de aprendizagem. Um professor que aprendeu através da escrita, pode priorizá-la em sua docência e não utilizar outras formas de ensinar capazes de melhor desenvolver a aprendizagem de outros alunos, que apresentam particularidades para a aprendizagem. Um exemplo disso é o de alunos que

aprendem melhor ouvindo ou lendo. Por isso, a formação continuada e a reflexão docente sobre a sua prática pedagógica são importantes tanto para a carreira do professor e a construção da sua identidade como para um melhor desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

A competência docente requer dos professores uma maior responsabilidade na organização e planejamento das atividades de aulas, como fator primordial para o exercício da docência com máximo rigor, transmitindo conhecimento de forma acessível para todos, e também, obter um retorno adequado sobre a sua avaliação. Contudo, é necessário que os professores adotem um modelo de competência que lhe possibilite cumprir com as suas obrigações e estimule um ambiente de ensino-aprendizagem propícios aos alunos.

### **3.3 Formação e Desenvolvimento Profissional Docente**

Conforme, Oliveira (2009), o desenvolvimento profissional surge nas políticas educativas da atualidade como a necessidade de os professores buscarem permanentemente melhorias no seu desempenho, na sua atuação. O desenvolvimento profissional, tomado como um modelo estratégico de formação, assume o lugar de “uma nova cultura profissional, forjada nos valores da colaboração e do progresso social, considerado como transformação educativa e social” (RAMALHO, 2004, p. 65). Nos termos abordados pelo Simões (2000, p. 19), o desenvolvimento profissional docente compreende-se nos processos, através dos quais professores alcançam minimamente competências que vão adquirindo níveis mais elevados de competência profissional, alargando a compreensão que têm de si mesmos, do seu papel, do contexto e da carreira. Entretanto, a avaliação dos docentes promove um alargado conjunto de questões teóricas e práticas, relacionadas com a sua concretização, como no caso de Desenvolvimento Profissional e uma conseqüente Promoção e Progressão na Carreira.

Por outro lado, é uma complexa construção social dada à diversidade de intervenientes no processo e, conseqüentemente, a diversidade de visões de ensino, de escola, de educação ou de sociedade que estão presentes. A avaliação dos professores em São Tomé e Príncipe tem sido uma rotina burocrática e administrativa, desprovida de alternativas, com pouca utilidade para influenciar positivamente o Desempenho, visto que os instrumentos há disposição não reúnem argumentos que demonstram a competência e a eficácia dos professores, acontecendo sempre nas escolas. Poderá ser, pelo contrário, um poderoso processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, gerando ambientes propícios à inovação, ao Desenvolvimento Profissional e, conseqüentemente, à melhoria das

aprendizagens dos alunos, se todos os intervenientes forem conscientes dos desafios da Educação no Mundo de hoje (FERNANDES, 2008, p.13).

Conforme Novoa (1995) é necessário criar procedimentos que permitam reconhecer e diferenciar a qualidade de ensino para que a Carreira Docente não deixe de considerar o mérito dos professores. É um desafio lançado ao seu desenvolvimento profissional tendo, com certeza, em vista a credibilidade, o reconhecimento social e a projeção futura da profissão de professor. Por esta razão, o Desenvolvimento Profissional “é resultado do crescimento individual de cada um, engloba as seguintes perspectivas: a do desenvolvimento pessoal; a da profissionalização; e a da socialização profissional em que o professor tenta adaptar ao seu meio profissional” (PIZZO, 2004, p. 29). Evidentemente outra dimensão do Desenvolvimento Profissional docente é o desenvolvimento cognitivo que se refere à aquisição de conhecimentos e ao aperfeiçoamento de estratégias. O Desenvolvimento Profissional e da Carreira ocorrem mediante as investigações do professor e sua prática em novos papéis docentes. Na perspectiva de Vaillant (2009), para se promover o desenvolvimento profissional docente com impactos na sala de aula, três processos são fundamentais: a) boa proposta de inovação com um adequado respaldo social às transformações que se realizam no exercício da atividade docente; b) recursos materiais; e c) certa continuidade que permita que as mudanças se mantenham ao longo do tempo. Em suma, é preciso vontade política e consensos, tendo em vista a variedade de posicionamentos presentes em toda instituição escolar ou sistema educacional. Sendo assim, as experiências práticas dos saberes docentes pautados no desenvolvimento do seu trabalho requerem que os docentes invistam na formação contínua, de modo que seja repercutido na qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos e em outros setores educativos.

### *3.3.1 Formação Continuada*

Considerando-se as discussões contemporâneas sobre mudanças tecnológicas e nas formas de ensino-aprendizagem apontam importância da formação continuada, permitindo que os docentes adotem novos parâmetros de comportamento, e também com uma nova relação com o conhecimento, de forma a desenvolver a sua carreira.

De acordo com, Santos (2002), o processo de formação, além de buscar transformação de classificação em fatos cotidianos, deveria buscar transformações com base em teorias fundamentadas no âmbito pedagógico, resultantes nas discussões das próprias tipologias produzidas por essas teorias. Por conseguinte, a formação continuada suscita contribuições para a modificação da profissionalização do professor e o desenvolvimento necessários para a

qualificação, como também as possíveis resoluções para os problemas reais do ensino educacional. A construção da identidade profissional do professor é um processo de formação permanente, que começa antes do exercício do magistério e deve continuar por toda a sua carreira, direcionando suas práticas docentes. Para tal, deve ser tratada como um projeto único, de auto-formação, visto que seus saberes são constantemente reelaborados, a partir de suas experiências diárias nos contextos escolares (PIMENTA, 2002).

Demo (1994) afirma que o professor necessita de constantes atualizações e, sobretudo, entender e contribuir para o processo de construção do conhecimento, por meio de suas próprias pesquisas, bem como da organização das práticas docentes. Isto significa que apenas a teoria é insuficiente. É preciso que os cursos de formação de professores, tanto em caráter inicial, quanto permanente, propiciem ao professor um momento de trocas de experiências. Sobre tudo, Perrenoud (2001) reforça que o ofício de professor é validado na percepção dos indivíduos que acreditam na sua verdadeira missão, a de conceber programas de condutas didáticas com meios de ensinar e de avaliar as tecnologias educativas de maneira eficaz. Para tanto, a formação do professor pressupõe um investimento pessoal, desenvolvimento de uma formação autônoma e inovadora em relação as trajetórias e projetos, buscando a construção de uma identidade pessoal e profissional. A formação de professores expressa-se em crescimento dos processos que alicercem e desenvolvem o conhecimento prático dos docentes experienciado no cotidiano escolar, ou seja, no dia a dia de suas atividades. Portanto, o docente vai granjeando um potencial da sua profissão com fundamentos teóricos e práticos, que podem ser compreendidos como formação continuada, em busca constante de aperfeiçoamento e qualificação.

Considerando a mudança, segundo Hargreaves (2002) é um processo que envolve aprendizado, planejamento e reflexão. Envolve valores, propósitos e conceitos associados ao que está sendo modificado. Portanto, a formação continuada assim entendida como perspectiva de mudança das práticas no âmbito dos docentes e da escola possibilita a experimentação do novo, do diferente a partir das experiências profissionais que ocorrem neste espaço e tempo orientando um processo constante de mudança e intervenção na realidade em que se insere e predomina esta formação. “Uma inovação bem-sucedida implica mais do que aperfeiçoar habilidades técnicas. Ela também estimula a capacidade de compreensão dos professores em relação às mudanças que estão enfrentando”. Logo, um projeto de formação necessita contemplar os significados e as interpretações que os docentes atribuem à mudança e de como ela os afeta e os confronta em suas crenças e práticas (HARGREAVES, 2002, p.115).

Nos termos abordados pela literatura, o desenvolvimento profissional docente pauta pela aplicação de conhecimento e pela aptidão que os docentes devem propiciar ao ensino-

aprendizagem dos alunos num clima de transparência, onde o acompanhamento e o feedback são primordiais. Ao longo da carreira, o docente deve ter em mente que irá aprender e ensinar proporcionando um clima cultural organizacional que pressupõe autoajuda aos recursos que devem ser considerados em função do desenvolvimento profissional a longo prazo. Numa perspectiva de melhoria o desenvolvimento profissional não afeta só os professores, mas todos os que estão envolvidos no processo de aperfeiçoamento e crescimento da escola, levando em consideração o contexto e os objetivos proposto ao ensino educacional. Portanto, o desenvolvimento profissional consiste em saberes ou características que um professor possui, domina, utiliza e acredita, bem como um conjunto de competências específicas que são importantes para as boas práticas de ensino.

### *3.3.2 Progressão na Carreira*

Diante da literatura acadêmica, Jacomini e Penna (2016) argumentam que a progressão na carreira se dá pela titulação docente, tempo de serviço, formação continuada e avaliação de desempenho, considerando o desenvolvimento do professor ao longo do período da sua atividade no ensino educacional.

Entretanto, a progressão por titulação abrange a formação em nível médio – modalidade Normal à pós-graduação (doutorado) e é denominada de diferentes formas nos planos determinado pelo Ministério de Educação: progressão funcional, acesso, promoção, progressão horizontal de valorização por mudança de nível, promoção de nível, evolução funcional por título, progressão profissional, progressão funcional por acesso, ascensão, crescimento vertical, sendo a progressão vertical a mais recorrente. A progressão baseada no tempo de serviço, na formação continuada e na avaliação de desempenho também recebe diferentes denominações, de acordo com os planos de carreira estudados: progressão, progressão funcional horizontal, promoção, progressão funcional vertical, promoção funcional, evolução funcional pela via não acadêmica, progressão de grau, promoção horizontal, promoção de classe, progressão funcional horizontal, progressão, progressão profissional, progressão horizontal, crescimento horizontal. A progressão horizontal é a mais recorrente na carreira dos magistérios mediante a titulação, (GUTIERRES ET AL., 2013).

De acordo com Gomes (2005), as características de um bom professor são aquelas que fogem dos critérios comumente estabelecidos para progressão na carreira, suscitando a questão da forma de seleção, gratificação e promoção dos melhores professores, em comparação aos piores. Já os autores Schacter e Thum (2004), sugerem que um bom sistema de progressão na

carreira com alta probabilidade de melhorar o desempenho dos alunos deve considerar: o desempenho do professor, medido pelo êxito ou fracasso dos alunos em termos de aprendizagem e também a produtividade do professor, cujo foco está nos resultados obtidos pelos estudantes. Além disso, os autores afirmam ainda que um sistema de avaliação de desempenho docente bem-sucedido deve recompensar professores que produzem mais aprendizagem estudantil.

É necessário considerar o tempo de serviço do professor como um aspecto muito importante na sua carreira para que ele progrida dentro dos parâmetros estabelecidos pela instituição educativa, e também que seja avaliado de forma justa de acordo com as suas atividades como parte de uma evolução na carreira.

### **3.4 Gestão de Desempenho**

Em termo conceitual muitos autores fazem algumas confusões sobre a gestão de desempenho e avaliação de desempenho, com base no estudos de Aranha (2010) a gestão de desempenho incorpora a avaliação de desempenho utilizando os seus resultados para munir os demais processos e obter melhoria de desempenho do funcionário e da organização, em quanto que a avaliação de desempenho busca monitorar, formalizar e mensurar o desempenho do colaborador. Portanto, a gestão de desempenho tem uma importante atribuição dentro do modelo de Gestão de Pessoas de uma organização. A gestão de desempenho é vista como um processo contínuo, na qual as organizações alinham as contribuições dos colaboradores com os objetivos organizacionais, esperando que cada um deles desenvolvam estratégias para alcançar tais objetivos com sucesso. Sendo assim, a gestão de desempenho tem o intuito de potencializar a contribuição dada pelos colaboradores na organização, através de avaliação em função de um conjunto de parâmetros que ele conhece, e também, procura desenvolver condições para uma melhoria progressiva e contínua da forma como exerce as suas funções.

De acordo com Marras (2012, p.4), a “gestão de desempenho é um instrumento de gestão que objetivou o acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores no seu trabalho com base nas suas atividades”. Já para Felgueiras (2013), a gestão de desempenho deve ser entendida na perspectiva do indivíduo, como sendo um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Porém, este alinhamento seria traduzido no acompanhamento do colaborador e na correção dos desvios encontrados, sendo que ao final do ciclo seria dado um retorno ao colaborador, frente aos objetivos anteriormente fixados e o seu desempenho.

Conforme Câmara (2010, p. 412-414) o objetivo principal da gestão de desempenho consiste em medir o contributo de cada colaborador nos resultados do negócio, com objetivo de corrigir os problemas, potenciar as qualidades e melhorar a qualidade do desempenho individual, que, por conseguinte, vai repercutir-se na eficácia e eficiência geral da organização. Portanto, não basta apenas avaliar o desempenho dos colaboradores, há que se criar mecanismo ou políticas que se assemelham aos objetivos organizacionais, proporcionando assim os resultados previstos pela organização. A gestão de desempenho visa a valorização do contributo individual ou coletivo para obtenção de um resultado que beneficie a organização, assim como, o crescimento profissional e a progressão de carreira dos colaboradores.

A gestão de desempenho é um conjunto de estratégias utilizadas pelas organizações para executar e acompanhar o planeamento de forma que não ocorra algum imprevisto, portanto, preocupa-se em manter uma boa gestão de pessoas na realização de atividades ligadas a organização de forma eficiente. Diante disso, a gestão de desempenho se assemelha a avaliação de desempenho que perpassa pela melhoria do desempenho dos indivíduos dentro da organização com vista na potencialização da sua capacidade e desenvolvimento profissional e pessoal.

### **3.5 Avaliação de Desempenho Docente**

A avaliação de desempenho é um mecanismo aplicado pelas instituições, para mensurar o desenvolvimento da qualidade dos seus profissionais, sendo assim, tem o intuito de identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional e o potencial dos seus elementos, analisando esses dados face aos objetivos organizacionais. Deste modo, o paradigma positivista considera a realidade única, objetiva, e fragmentada em factos passíveis de serem estudados e explicados, encarando a avaliação como neutra, objetiva e imparcial. Já o paradigma construtivista pressupõe a existência de múltiplas realidades, onde se assume a subjetividade e procura a compreensão e a reconstrução de alguns dos seus sentidos, sendo o avaliador considerado parcial por interagir com o objeto avaliado (CHAGAS, 2010). No entendimento de Fernandes (1998, pp.7-8), a avaliação na área da educação nos últimos anos passou “a abranger todo o universo escolar: além dos alunos, de que tradicionalmente já se ocupava, passou a dizer respeito ao desempenho dos professores, à eficácia do ensino, às instituições, ao currículo e ao próprio sistema educativo”.

Conforme afirma Dos Santos (2009), a Avaliação Interna deve resultar de um claro investimento que possibilite um processo avaliativo participado e sistemático e que promova e

incentive um debate abrangente e aglutinador em torno das realidades constatadas, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento da Educação Escolar. Para avaliar, será necessário construir um referencial de avaliação, com a definição dos referentes e dos critérios transparentes de avaliação e, então, produzir os instrumentos, após a explicitação dos indicadores e dos itens que constam no modelo de avaliação. Sendo assim, a Avaliação Externa é imprescindível, em qualquer Instituição Educativa, pelo facto de a avaliação tomar a escola como um todo complexo: “proporcionando uma análise multidimensional, contemplando as diversas áreas de gestão pedagógica e de administração (organização e gestão escolar, clima relacional, participativo e de liderança; processo de ensino e de aprendizagem, enquadramento socio familiar e a avaliação dos resultados de desempenho dos alunos) reportando-se aos vários níveis de ensino não superior. Todavia, reconhece-se uma centralidade exagerada ao nível do sucesso e desempenho dos alunos para a consideração da avaliação dos resultados” (DOS SANTOS, 2009, p.34).

Com base na visão dos autores Formosinho et. al., (2010, p. 110), “o regime da avaliação do próprio professor avaliado na sua Autoavaliação obriga à devolução da avaliação ao professor, juntando a função formativa à tradicional função sumativa, primeiro da classificação e, depois, da avaliação do desempenho. A avaliação formativa procede a recolha de dados e de feedback de determinação de informação para a revisão do processo de desenvolvimento da docência com vista a melhoria. [...] A avaliação sumativa procede à valoração do mérito e do valor do processo de desenvolvimento da docência com vista à classificação e progressão na carreira. Essas duas dimensões da avaliação do desempenho comportam uma tensão no seu seio entre desenvolvimento profissional e prestação de contas, controlo profissional e controlo burocrático” (FORMOSINHO ET. AL., 2010, p. 110). Nessa perspectiva Ferreira (2006, p. 27), esclarece que “devem entender-se que avaliar com intenção formativa não é o mesmo que medir ou qualificar, nem mesmo corrigir. Paradoxalmente a avaliação tem a ver com atividades de qualificar, medir, corrigir, classificar, certificar, examinar, testar, mas não se confunde com elas. Partilham um campo semântico, mas diferenciam-se pelos recursos que utilizam e os usos e fins que servem. São atividades que desempenham um papel funcional e instrumental. Para que ocorram é necessária a presença de sujeitos”.

Fernandes (2008) aponta três diferentes abordagens de avaliação com diferentes focos: **avaliação da qualidade dos professores** que focaliza na análise da competência, isto é, no sistema de saberes diversificados e específicos que eles dominam, utilizam ou em que acreditam; **avaliação da qualidade do ensino** propensa na análise do desempenho dos professores e associada ao que o professor efetivamente faz como ensinar, preparar aulas,

participar de reuniões e conselhos de classes; e, por fim, **avaliação da eficácia dos professores** que centraliza na análise dos resultados dos seus alunos e, portanto, no seu efeito sobre o que os alunos são capazes de responder em determinadas situações. Intuitivamente, poder-se-ia dizer que a primeira abordagem poderia ser centrada em provas escritas, a segunda, na observação, e a terceira, na análise de indicadores de desempenho dos alunos. Sendo assim, cada abordagem corresponde à avaliação de diferentes fontes de evidência, mais ou menos controversas, dependendo se a análise é feita sob a ótica do avaliador ou do avaliado.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2006), os objetivos da avaliação de desempenho são para verificar a necessidade de treinamento; promoção; incentivos salariais; melhoria do relacionamento entre membros de diferentes classes hierárquicas; autoanálise do avaliado; estímulo à melhoria e decisões a respeito de progressão, dispensa e ascensão funcional. Levando em consideração o modelo de avaliação do desempenho, é importante que o avaliador dê ao avaliado um retorno a respeito do processo avaliativo. Ele representa o quê e como o professor está desempenhando suas atividades. É com esse retorno que o professor poderá se autoanalisar e melhorar seus aspectos negativos, assim como reforçar seus aspectos positivos, uma vez que a principal razão da avaliação é melhorar o desempenho.

Num outro panorama, autores como Embiruçu et al., (2010), afirmam que a avaliação do desempenho docente em Instituições de Ensino Superior (IES), de forma similar à avaliação do desempenho de qualquer profissional nos diversos campos de atuação e nos diversos sistemas e processos produtivos, é de fundamental importância para o desenvolvimento profissional dos docentes e para o crescimento institucional, ajudando a garantir que as metas qualitativas e quantitativas esperadas pela sociedade possam ser alcançadas. Estes processos de avaliação são importantes desde a dimensão individual até a dimensão de políticas de governo e de Estado, dentre outros:

- a) Fundamentar a avaliação de estágios probatórios, de regimes de trabalho e de progressões individuais na carreira dos docentes;
- b) Avaliar o desempenho individual de docentes quando estabelecidas políticas de remuneração variável conforme o desempenho;
- c) Avaliar o desempenho de colegiados de graduação e de pós-graduação, a fim de contribuir na avaliação global da qualidade dos cursos oferecidos à sociedade, e de sua eficácia na utilização de recursos;
- d) Avaliar o desempenho de departamentos e Unidades (Escolas, Faculdades e Institutos) universitárias, com vistas à distribuição de recursos humanos, financeiros e materiais de diversas naturezas;

e) Avaliar o desempenho de IES, a fim de verificar o cumprimento de metas e objetivos de programas de governo e de políticas de estado, além de contribuir também com os mecanismos de distribuição de recursos entre estas instituições. Portanto, a linha (e) registra um aspecto sistêmico e estrutural caracterizando a avaliação de desempenho docente como um importante indicador ou elemento de avaliação das próprias IES.

Dessa forma, a medição do desempenho dos diversos constituintes do processo é um pré-requisito essencial para um bom sistema de avaliação. Não é possível avaliar ou controlar bem aquilo que não se pode medir ou inferir corretamente. Assim, o estabelecimento de instrumentos de medição adequados é fundamentalmente importante. A avaliação docente, para os diversos fins citados anteriormente, é muitas vezes feita com base em instrumentos excessivamente subjetivos. A utilização de instrumentos de medição objetivos, baseados em indicadores quantitativos, traz uma série de vantagens. É possível citar, dentre outras:

a) permite estabelecer de forma concreta como a obtenção de índices individuais e/ou setoriais conduzirá ao cumprimento de objetivos globais;

b) tornam mais claros aos diversos atores envolvidos quais são suas atribuições, metas, responsabilidades, direitos e deveres;

c) torna mais uniforme, transparente e equânime o processo de avaliação;

d) é operacionalmente mais rápido e barato, sendo adequado à aplicação em sistemas compostos por uma grande quantidade de indivíduos;

e) permite identificar mais facilmente onde e como as ações corretivas, preditivas e antecipativas devem ser implantadas, e quais são as ações mais eficazes a serem manipuladas. Em vista disso, é de salientar que esses indicadores são modelos para avaliação dos docentes do ensino superior, sendo assim, pode ser um instrumento muito importante para ser adaptado a medição da avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário como forma de promover um ensino de qualidade, e obter resultados satisfatórios para as instituições de ensino e para o próprio docente, adquirindo vantagens para melhorias no desenvolvimento profissional.

Tendo em conta que a avaliação de desempenho é um tema muito investigado na literatura em comportamento organizacional, é mais direcionada às organizações devido a sua importância e aplicabilidade, os seus resultados podem servir como insumo para o desenvolvimento de ações de aprendizagem e de capacitação contínua dos sujeitos (LOURENÇO; TEIXEIRA; SANTINELLI, 2011).

Conforme Sanches et al. (2005), na busca de melhoria constante da qualidade no ensino educacional, uma das ferramentas que as organizações dispõem é a avaliação do desempenho

docente, que pode ser realizada de diferentes formas, como a autoavaliação, a efetuada pelos pares e a realizada por alunos. Por conseguinte, constitui-se de mecanismo importante de informações e de retroalimentação, tanto para o professor quanto para o ensino, possibilitando tomada de decisões na gestão docente. De acordo com autores, Bergamini (1983) e Lucena (1992), a avaliação de desempenho tem sido considerada como sistemática para a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo que ocupa e de seu potencial de desenvolvimento. Nessa direção, Lucena (1992) afirma que a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados organizacionais são consequências do desempenho. E a avaliação do desempenho do professor deve articular ao projeto pedagógico do sistema de ensino. Sendo assim, a avaliação de desempenho docente permite avaliar a sua atuação, refletindo os pontos fortes e fracos no desempenho profissional e o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, garantindo assim o autoaperfeiçoamento da sua carreira através da autoavaliação constante.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações para medir o desempenho dos seus colaboradores a fim de obter melhorias e bons resultados na execução das atividades organizacionais. Portanto, é necessário que a instituição educativa considere o plano de carreira dos docentes como sequência de experiências adquiridas ao longo do tempo de serviço individual ou coletivo com base no seu desenvolvimento profissional. Apesar da avaliação de desempenho ser um instrumento para sabermos a qualidade dos indivíduos à nossa volta, também serve para avaliarmos a competência dos mesmos baseando em evidências concretas no seu dia a dia do trabalho. Assim sendo, a competência docente aplica-se ao momento em que atingem ou superam os resultados esperados alinhado aos objetivos da instituição educativa, ou seja, é a capacidade que os docentes possuem para desenvolver as atividades prescritas, compreender e coordenar novas situações em seu ambiente de trabalho.

Na necessidade de os professores buscarem novas formas de ensinar e dialogar com seus alunos, este estaria proporcionando um desenvolvimento profissional na sua carreira e formação. Desenvolvimento profissional surge como estratégias para que os indivíduos busquem novos modelos para melhorar o seu desempenho na execução das atividades como evolução na carreira, por isso, é exigido que os docentes invistam na formação continuada para que promovam um melhor ensino-aprendizagem para os alunos. Em resultado disso, os docentes progridem na carreira mudando de categoria de acordo com os normativos estabelecidos pela instituição educativa. A progressão na carreira é uma forma de atribuição da titulação aos docentes como parte do seu desenvolvimento profissional, sendo assim, é baseado pelo tempo de serviço, formação contínua e avaliação de desempenho.

De modo geral, a gestão de desempenho é vista como estratégias adotadas pelas organizações para monitorar, formalizar e mensurar o desempenho dos seus colaboradores, portanto, cada instituição educativa tem o seu modelo de gestão que permite alcançar os objetivos desejados propiciando melhor qualidade de ensino possível. Por conseguinte, não se consegue obter bons resultados sem fazer a avaliação de desempenho dos colaboradores dentro da organização, à vista disso, a avaliação de desempenho é uma ferramenta empregue pelas instituições para comensurar o desenvolvimento da qualidade dos seus profissionais.

A avaliação de desempenho é um momento para que a instituição educativa saiba que tipo de profissional existe na sua organização, portanto, é oportuno identificar o nível de qualificação profissional e o potencial dos seus colaboradores, analisando esses dados face aos objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho docente são para analisar a necessidade de treinamento, promoção, incentivos salariais, melhoria no relacionamento coletivo entre diferentes classes hierárquicos, estímulo na melhoria do trabalho, progressão na carreira e autoavaliação dos docentes, sempre com intuito de melhorar o desempenho profissional. Por outro lado, a avaliação de desempenho docente é um processo que proporciona a construção do conhecimento, por isso, é importante que o avaliador conceda ao avaliado o retorno do processo avaliativo, como forma do avaliado obter conhecimento do desempenho das suas atividades.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é um estudo de caso para compreender como funciona o processo de Avaliação de Desempenho do Docente no ensino secundário em São Tomé e Príncipe. Nesta seção apresentam-se os métodos e técnicas utilizadas para desenvolver a pesquisa e, também, demonstrar os métodos de recolha e tratamento de dados.

### **4.1 Estratégia de Pesquisa**

Para realização desta pesquisa adotou-se como método o estudo de caso, por ser mais viável para analisar em profundidade uma determinada realidade. No caso do presente estudo, entender como funciona a estratégia de avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em STP. Conforme Yin (2010), o estudo de caso é estabelecido quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando queremos saber “como” e “por que” da ocorrência de um determinado fenômeno. Estudo de caso se presta nas investigações de fenômenos sociais contemporâneos nos quais o pesquisador não pode manipular comportamentos relevantes que influenciam e / ou alteram seu objeto de estudo. O método possibilita ao pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, visitas de campo, entrevistas e observação – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional (YIN, 2010, p. 24-39).

Conforme Gil (2009), alguns propósitos dos estudos de caso devem ser apontados como: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

### **4.2 Elementos de Validade e Confiabilidade Estudo de Caso**

Para a realização da pesquisa foi adotado uma estrutura no estudo de caso abordado por (YIN, 2010) e será detalhado a seguir. Segundo Vergara (2004), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, e objetiva principalmente, analisar com intensidade uma

determinada unidade (GODOY, 1995). Seu enfoque qualitativo está relacionado, principalmente, à natureza dos dados a serem coletados.

Neste estudo os dados serão coletados predominantemente de natureza qualitativa de texto por meio de:

- (1) entrevista semiestruturada com Avaliadores interno e externo da educação;
- (2) entrevista semiestruturada com diretores escolares;
- (3) pesquisa documental e aplicação de questionário aos professores do ensino secundário.

**Quadro 6 - Construtos, enquadramento teórico e questões de pesquisa**

Grupo	Temas	Elementos	Autores	Número de Questões
Grupo de Questões para Avaliadores Internos e	Sistema Educativo	Elementos Individuais	Decreto lei nº 5/2011; Lei n.º 2/2003	1; 2; 3; 4; 5
		Lei Base do Sistema Educativo		5; 6; 7; 8; 9; 10; 11
		Estatuto Carreira Docente		12; 13; 14; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33
		Projeto escola+		15; 16; 17; 18; 19
Grupo de Questões para Diretores	Sistema Educativo	Elementos Individuais	Decreto lei nº 5/2011; Lei n.º 2/2003	1; 2; 3; 4; 5
		Ensino-Aprendizagem		6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 18;
	Carreira Docente	Processo Pedagógico	Becker (2005)	17; 19; 20; 22;
		Avaliação de Desempenho	Dos Santos (2009)	15; 16; 21; 23; 24
Grupo de Questões para Professores	Sistema Educativo	Elementos Individuais	Decreto lei nº 5/2011; Lei n.º 2/2003	1; 2; 3; 4; 5
		Lei Base do Sistema Educativo		2.1; 2.2; 2.3; 2.4
	Carreira Docente	Experiência profissional	Sullivan e Baruch, (2009)	3.1
		Competências, progressão	Perrenoud (1999)	3.2
		Desenvolvimento profissional	Oliveira (2009)	3.3
	Avaliação de desempenho	Mecanismo de avaliação	Chagas (2010)	4.1; 4.2
		Qualificação profissional	Fernandes (2008)	
		Auto aperfeiçoamento	Sanches et al. (2005)	

Fonte: elaborado pelo autor.

Para analisar a validade, segundo Yin (2020) têm sido usados quatro elementos:

- *Validade do constructo*: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados.
- *Validade interna* (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios): busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.
- *Validade externa*: definir o domínio para o qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.
- *Confiabilidade*: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.

No presente estudo, os instrumentos de coleta foram elaborados de acordo com a legislação existente sobre o tema e a teoria utilizado, conforme descrito no quadro abaixo.

#### **4.3 Definição da unidade caso**

Conforme Gil (2009), unidade-caso refere-se a um indivíduo num contexto definido, contudo, o conceito de caso, ampliou-se a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura. Portanto, a delimitação da unidade-caso não é tarefa simples, é preciso esforço e cuidado para traçar os limites de um objeto de pesquisa.

Para este estudo foram definidas duas unidades de pesquisa: uma externa com os avaliadores da educação (interno e externo) e outra focada na escola por meio de entrevistas com diretores escolares do ensino secundário em STP e aplicação de questionário a todos os professores.

Diante do exposto, no presente estudo pretendia-se ampliar a pesquisa para todo o país de modo que não se limite apenas numa região, com isso, tencionava-se entrevistar quatro (4) pessoas representantes de avaliação de desempenho por parte de MECC (avaliador interno), três (3) pessoas por parte de avaliador externo que estavam na coordenação do projeto (cooperação), cinco (5) entrevista com diretores escolares dentre as vinte e cinco (25) escolas

existente no país e aplicar um número máximo de questionário aos professores do ensino secundário, considerando um número satisfatório para realização da pesquisa.

**Quadro 7 – Distribuição da pesquisa**

<b>Grupo</b>	<b>MECC (avaliador interno)</b>	<b>Avaliador Externo</b>	<b>Escolas</b>	<b>Diretores</b>	<b>Professores</b>
<b>Quantidade pretendida</b>	4	3	25	5	150
<b>Quantidade alcançada</b>	2	1	17	7	78

Fonte: elaborado pelo autor.

Após chegar ao campo da pesquisa, conseguiu-se alcançar duas (2) entrevistas com as pessoas responsáveis pela avaliação da educação por parte do MECC (avaliador interno), uma (1) pessoa que participou na avaliação da educação como avaliador externo (cooperação), entrevista com sete (7) diretores escolares, e o pesquisador fez cento e cinquenta (150) cópias do questionário dos professores, obtendo assim setenta e oito (78) respondentes que participaram na aplicação do questionário aos professores do ensino secundário das dezessete (17) escolas percorridas pelo pesquisador, como expressa no quadro 7. Não se conseguiu alcançar o número dos avaliadores internos e os professores desejados por falta da vontade das pessoas em ajudar com a pesquisa, e também porque o projeto Escola+ já havia terminado, e os avaliadores externos encarregues pela implementação do projeto já não encontravam no país, e maioria dos professores ficaram com o questionário e não devolveram.

**Quadro 8 – Distribuição de Escolas Secundárias por professores e Alunos**

<b>Ano Letivo 2018/2019</b>	<b>Ciclo</b>	<b>Distritos</b>	<b>Escolas</b>	<b>Nº de Professores por Escolas</b>	<b>Nº de Alunos por Escolas</b>
	<b>1º e 2º Ciclo (7º a 12º)</b>	<b>Água Grande</b>		Liceu Nacional	230
			Patrice Lumumba	88	2077
			Secundária de Chácara	64	1165
			Bôbô Forro	16	426
<b>Mé-Zochi</b>			Maria Manuela Margarido	104	1773
			Trindade	54	1142
			Bombom	51	1592
			Almas	8	213

			Albertina Matos	10	211	
			San Fenícia	39	844	
		Lobata	Básica de Desejada	27	757	
			Sun Mê Xinhô	72	1464	
			Guadalupe	21	425	
		Cantagalo	Santana	44	837	
			Colónia Açoriana	13	58	
			Praia Rei / Água Izé	13	180	
			Ribeira Afonso	24	368	
			Algés	46	827	
		Lembá	Neves	44	1167	
			Santa Catarina	11	254	
			Diogo Vaz	6	25	
		Caué	Angolares	32	590	
			Porto Alegre	13	237	
			Angra Toldo	13	40	
			Ribeira Peixe	18	128	
		R. A. P	Santo António II	73	504	
			Praia Inhame		136	
			Nova Estrela		76	
			Escola Padrão		580	
		<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>1134</b>	<b>22773</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor baseado em dados estatísticos do MECC (2018).

No quadro 8 encontra-se a distribuição das escolas por distritos com o número total de professores e alunos do ano letivo 2018/2019, com dados atualizados extraído do boletim estatístico do MECC. Esta pesquisa centrou-se apenas nas escolas públicas porque as escolas privadas não integram no programa do governo e possuem outro método de avaliação.

#### 4.4 Protocolo de Coleta

O protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é um documento que serve como um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados. Contempla o instrumento de coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação (YIN, 2005). Constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, ou seja,

garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo. Para esta pesquisa serão utilizadas duas técnicas de coletas: entrevista e questionário. As entrevistas contemplarão os avaliadores da educação (internos e externos) e os diretores das escolas, tendo por objetivo compreender como o processo de avaliação foi concebido e como tem sido desenvolvido. O questionário contemplará a parte dos avaliados, e será aplicado aos professores do ensino secundário.

A entrevista com os avaliadores da educação (internos e externos) segue o roteiro do anexo I, constitui-se em dois grupos de questões: o primeiro grupo contempla 5 questões, (fechadas e abertas) sobre a identificação dos respondentes e no segundo grupo constitui-se por 28 questões abertas, em que os dados servirão para o pesquisador entender como foi elaborado o processo de ensino educacional em São Tomé e Príncipe, e também entender como ocorre o processo de avaliação de desempenho docente atualmente.

A entrevista com os diretores escolares segue o roteiro do anexo II, contemplando dois grupos de questões abertas e fechadas. Primeiro grupo compreende a identificação do respondente e no segundo grupo é contemplado com 19 questões abertas, sobre como está sendo o ensino-aprendizagem dos alunos e conseqüente avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário. Por fim, o questionário aplicado aos professores do ensino secundário, constitui-se em grupos de questões abertas e fechadas, para avaliar o seu entendimento sobre o processo de avaliação de desempenho docente existente em São Tomé e Príncipe. O questionário estrutura-se em 4 grupos, o primeiro grupo com questões relacionadas a identificação do respondente, no segundo grupo encontra-se questões relacionadas ao processo de avaliação de desempenho docente regulado pelo sistema de ensino. No terceiro e quarto grupo de questões compreendem todas as informações utilizadas no referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas com a presença do pesquisador, sendo gravadas e transcritas para fazer a sua devida análise e apuramento dos resultados obtidos junto com os entrevistados. Portanto, com base nos objetivos e questões de partidas propostos para este estudo se buscou os dados necessários para a realização da triangulação na visão de Yin (2010).

#### **4.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

De acordo com, Gil (2009) o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma única técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam

ser empregadas de forma complementar. O estudo de caso requer mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Segundo Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Para cumprir os objetivos gerais e específicos neste estudo, foram utilizados instrumentos de coletas de dados determinados por (YIN, 2010), como sendo, documentação e questionário que compreende a entrevista semiestruturada. Por conseguinte, realizou-se pesquisa documental, que se caracteriza pela busca de informações que não tiveram qualquer tratamento científico (OLIVEIRA; 2007): projetos, programas, relatórios, ofícios, portarias, editais, decretos, planos de gestão, contratos, políticas, planos, leis, normas, avaliações, por exemplo. Conforme citado a cima, fez-se o levantamento documental via internet do Estatuto da Carreira Docente Decreto lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro e Lei de Bases do Sistema Educativo de STP, que regula todo o procedimento da avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de Março a Setembro de 2019 em São Tomé e Príncipe com contato mais direto para coleta de dados com os indivíduos ligados a essa pesquisa. Antes da coleta dos dados, o pesquisador não tinha informação sobre avaliadores ou direções de ensino que integravam o processo de avaliação da educação no país. Antes de sair do Brasil, enviou o questionário da entrevista dos avaliadores interno e externo no dia 9 de Março de 2019 via Facebook para um professor cooperante que participou diretamente na implementação do projeto escola+ em São Tomé e Príncipe como parte do avaliador externo da educação. Ao chegar em São Tomé e Príncipe no dia 16 de Março de 2019 para o primeiro contato com a pesquisa de campo, o pesquisador dirigiu-se ao ministério de educação no dia 19 de Março de 2019 para informar quais são os indivíduos que participam na avaliação do sistema de ensino, com isso foi informado pela secretária da ministra para escrever uma carta de intenção dirigida à Ministra da Educação de forma a obter tal informação. No dia 21 de Março de 2019 o pesquisador deu entrada da carta com a secretária da ministra de educação explicando o objetivo desta pesquisa e também para marcar uma entrevista com a mesma, após deixar a carta, o pesquisador foi informado pela secretária que iriam ligar para informar a data da entrevista conforme a agenda da ministra.

Passando uma semana não recebi a ligação, sendo assim, no dia 3 de Abril o retornei ao ministério para obter alguma resposta da carta, e fui informado pela secretária que a ministra encontrava-se fora do país, estava em viagem. Passando alguns dias, retornei ao ministério para obter alguma resposta, a secretária informa que a ministra se encontrava muito ocupada e que não poderia me atender. Depois de várias tentativas em obter alguma informação com a secretária da ministra, fui a direção de ensino superior para falar com a diretora do ensino superior, e posteriormente marquei uma conversa com a diretora que só me atendeu três dias depois. No final do mês de Abril de 2019 fui novamente para a direção de ensino superior para conversar com a diretora que me atendeu muito bem no gabinete dela. Expliquei o objetivo desta pesquisa e que queria fazer a entrevista com ela. Mas infelizmente ela não pôde fazer a entrevista justificando que não faz parte de ensino secundário e que só trata das questões do ensino superior. Após o fim da nossa conversa, ela recomendou a ir ao ministério da educação para falar com a ministra da educação ou ir na direção do ensino secundário para falar com o diretor do ensino secundário.

Com essa informação, fui para a direção do ensino secundário, com sorte encontrei o diretor que me recebeu bem e marcamos uma data para realizar a entrevista. A entrevista com o diretor do ensino secundário ocorreu em 7 de Maio de 2019, como primeira parte deste estudo, no final da entrevista perguntei ao diretor se conhecia alguém que poderia me ajudar por parte da cooperação portuguesa, sendo assim, o diretor me passou o contato do coordenador do projeto escola+ por parte de São Tomé e Príncipe. Passando dois dias regressei ao ministério de educação a fim de obter alguma resposta com a secretária, mostrando a importância da realização deste trabalho, finalmente a ministra saiu do seu gabinete e veio falar comigo. A senhora ministra de educação disse-me que estava muito ocupada e que não poderia ajudar com o meu trabalho, portanto, me recomendou a falar com a diretora de planejamento pedagógico do ensino secundário no ministério de educação. No final da tarde do mesmo dia fui no gabinete da diretora, e marcamos a entrevista para uma data posterior. Realizamos entrevista no dia 17 Maio de 2019, durante a entrevista a diretora apresentou várias indignações sobre o sistema educativo no país, após essa entrevista, entrei em contato com o coordenador do projeto escola+ por telefone e marcamos uma data para conversarmos.

Portanto, no dia 28 de Maio fui para conversar e aplicar a entrevista com o coordenador, chegando no seu gabinete, e explicando o objetivo da minha pesquisa, o mesmo recusa a fazer a entrevista alegando que durante a implementação e execução do projeto escola+ não se fez avaliação de desempenho aos professores. Perguntei se teria outra pessoa que pudesse ajudar, o coordenador afirmou que o projeto escola+ terminou, e que todos que estavam envolvidos no

projeto por parte externo (cooperação portuguesa) já não se encontravam no país. Contudo, no final da nossa conversa o coordenador pediu para deixar o questionário da entrevista que iria depois ler com mais calma e ver no que poderia ajudar, marcamos para encontrar novamente em uma semana. Passando a semana liguei para o coordenador e marcamos para o dia seguinte para ir no gabinete dele. Chegando lá, o coordenador não havia respondido as questões alegando que muitas das questões do questionário não conseguiria responder, porque o mesmo só participou na execução do projeto escola+, e que não fizeram a avaliação dos professores, mas recomendou-me a ir acompanhar uma professora que estava mais ligada com as questões do sistema de ensino no país. Dias depois fui a procura da professora no Instituto Superior de Educação e Comunicação, chegando lá, a secretária da direção me informou para ir na turma para saber se a professora estaria em aulas. Com sorte a encontro em aulas, pedi respeitosamente que queria falar com ela, em seguida a professora pediu para lhe esperar, que depois da aula falaria comigo. Esperei, quando fui conversar com ela, expliquei o objetivo da minha pesquisa e que queria saber entrevista com ela, em seguida, me disse que não poderia me ajudar e que iria me recomendar para outra pessoa, dessa forma, pediu que eu passasse na escola um outro dia. Com essa informação eu fui embora e não voltei mais lá.

Dada as informações citadas acima, passei as transcrições das entrevistas realizadas como parte do processo de coleta de dados. Em agosto enviei a transcrição da entrevista para o orientador, com a inquietação de que não consegui atingir o número previsto da entrevista com os avaliadores da educação, conforme a dificuldades que tive durante a pesquisa de campo, com isso, passei para segunda e terceira fases da pesquisa.

Em Agosto de 2019 comecei a percorrer pelas escolas com intuito de realizar as entrevistas com os diretores escolares e aplicar os questionários aos professores. Conforme previsto no processo de coleta de dados, realizou-se sete entrevistas com sete diretores escolares de diferentes escolas do ensino secundário entre meses de Agosto a Setembro de 2019. Na medida em que o pesquisador percorria as escolas para entrevistar os diretores, aproveitava para aplicar questionários aos professores. Conforme a conjuntura do país em estudo, maior parte das vezes, tinha que deixar os questionários na escola para recolher num outro dia. De acordo com o citado acima, reproduziu-se um número de cento e cinquenta (150) cópias do questionário dos professores. Como previsto no processo de coleta de dados, tentei obter um número máximo de respondentes por parte dos professores, portanto, percorri as dezessete (17) escolas do ensino secundário de São Tomé para aplicação do questionário, não foi possível aplicar o questionário nas escolas da Região Autónoma de Príncipe devido ao custo de viagem até a ilha do Príncipe. Das cento e cinquenta (150) cópia do questionário impressa, apenas

obtive um número máximo de setenta e oito (78) participante (professores) das dezessete escolas percorridas.

Nos meses de Agosto e Setembro aplicando o questionário nas escolas, muitos dos professores não entregaram os questionários deixados na escola. Havia caso em que os professores não podiam responder o questionário no mesmo momento porque tinham aulas no horário em que o pesquisador estava na escola, daí foi deixado para pegar no outro dia com o professor. Quando o pesquisador retornava nas escolas para pegar os questionários os professores diziam que esqueceram em casa. Outro caso, foi que deixei em média dez (10) questionários com o subdiretor de uma das escolas, quando retornei a escola o subdiretor entregou apenas um questionário alegando que os professores levaram os questionários e não entregaram. Assim, não foi possível recolher todos os questionários deixado nas escolas devido ao custo com o deslocamento e o tempo da pesquisa. Por fim, conseguiu-se obter um número de 78 respondentes nesta fase da pesquisa.

As entrevistas foram todas gravadas e depois transcritas para realização devida da análise. É de salientar que não fiquei surpreso com a experiência que obtive durante a pesquisa de campo, já era de esperar todo esse vai e vem que surgiu no campo. Quando se trata de órgão público em São Tomé e Príncipe os representantes dos cargos máximos sempre apresentam um entrave ou obstáculos para ajudar as pessoas. Contudo, são experiências que carregamos para nossa vida pessoal e acadêmica como aprendizado conforme cita Yin (2010).

No entanto, este estudo de caso requer múltiplos instrumentos de coleta de dados, abordado por Yin (2005), para avaliação e análise de dados o pesquisador utilizará a múltiplas fontes de evidências, com triangulação entre diferentes fontes de dados com as entrevistas e os questionários. Nesta seção foi relatada como ocorreu a realização da coleta de dados, com objetivo de narrar como foi a pesquisa de campo de modo a estimular a presença do leitor no campo coletando os dados no tempo e o espaço onde está decorrendo o fenômeno.

#### **4.6 Avaliação, Análise e Triangulação dos Dados**

Para a análise dos dados da pesquisa utilizou-se múltiplas fontes de evidências, visto que é o mais viável quando se tem várias fontes de coletas de dados. Segundo Yin (2010, p. 143), o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e

corroboração. Assim, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e apurada se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo um modo corroborativo de pesquisa. Com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validade do constructo também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidências proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno.

#### 4.7 Preparação do relatório

De acordo com Yin (2010), este estudo enquadra-se numa versão de casos múltiplos, na qual conterà narrativas múltiplas, cobrindo cada um dos casos isolados, geralmente separados em capítulos ou seções. Além dessas narrativas de casos individuais, o relatório também conterà um capítulo ou uma seção cobrindo as análises entre os casos e os resultados.

Para este estudo de caso organizou-se os dados coletados para análise de conteúdo da seguinte forma:

Na primeira parte consta **Lei Base do Sistema Educativo**, trouxemos o entendimento dos avaliadores da educação sobre a formação do sistema educativo em São Tomé e Príncipe, apontando os principais impactos, e os aspectos positivos e negativos que trouxeram para a comunidade acadêmica; **Ensino-aprendizagens dos alunos**; buscamos integrar a opinião dos avaliadores da educação e os diretores escolares sobre o processo de ensino-aprendizagens dos alunos do ensino secundário; **Projeto escola+**; procurou-se trazer a visão dos avaliadores e os diretores sobre a implementação do projeto escola+ no sistema de ensino; **Estatuto Carreira Docente**, apresentou-se a estruturação do estatuto carreira docente na visão dos avaliadores e os diretores, e conseqüente desenvolvimento na carreira docente e **Avaliação de desempenho dos professores**, descreveu-se como tem ocorrido a avaliação de desempenho dos professores e os seus aspectos positivos e negativos na visão dos avaliadores e diretores.

Na segunda parte e última apresentou-se todos resultados coletados com a aplicação de questionários aos professores do ensino secundário em forma de tabelas para melhor entendimento do leitor.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados recolhidos pelo pesquisador. Na apresentação de dados seguiu-se a estrutura descritas por Yin, (2010), como forma de descrever os resultados obtidos através de diversas fontes de dados como: análise documental, entrevista, e questionário, permitindo assim fazer a triangulação das informações obtidas, evitando os problemas de validade do constructo, na forma como os dados foram recolhidos pelo pesquisador.

### 5.1 Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

Nesta pesquisa participaram na entrevista 2 (dois) avaliadores internos por parte do Ministério da Educação, um avaliador externo por parte dos professores cooperantes da Cooperação Portuguesa, 7 (sete) diretores escolares de diferentes escolas de São Tomé e Príncipe. Além disso, obteve-se um número de 78 (setenta e oito) questionários aplicados aos professores do ensino secundário em São Tomé e Príncipe.

Nas tabelas que se seguem representam os dados socioprofissionais dos avaliadores da educação e os diretores escolares de São Tomé e Príncipe que participaram na entrevista deste estudo de caso.

**Quadro 9 – Dados socioprofissionais dos avaliadores da educação em STP**

Ent	Idade	Sexo	Formação Acadêmica	Curso	Função Atual	Tempo de Serviço
A1	48	M	Mestrado e Pós-Graduação	Ciências da Educação e Ciências Sociais	Diretor de Ensino secundário e Professor	25 anos professor e 3 meses diretor
A2	38	F	Pós-Graduação	Ciências da Educação	Diretora de Planeamento do ensino secundário	4 anos professora, 3 meses diretora 7 anos no ministério
A3	50	M	Licenciatura	Engenharia Civil	Professor	12 anos professor

Dentre os três entrevistados apenas um possui licenciatura, os outros dois têm pós-graduação em Ciências da Educação, portanto. Salienta-se que dois entrevistados já foram professores por mais de 10 anos. Já a entrevistada A2 deixou de ser professora aos 4 anos de serviço para ocupar outros cargos no ministério da educação. Nenhum deles possuem formação específica em avaliação de desempenho docente. A3 é um avaliador externo, e teve a sua carreira como professor por 12 anos de serviço, isso mostra a diferença entre a carreira dos avaliadores internos, onde os mesmos já ocuparam outros cargos no ministério sendo professor, o que pode implicar no ensino-aprendizagem dos alunos e a qualidade do ensino.

**Quadro 10 – Dados socioprofissionais dos diretores escolares do ensino secundário**

Dir. Ent	Idade	Sexo	Formação Acadêmica	Curso	Função Atual	Tempo de Serviço
D1	36	F	Licenciatura	Matemática	Professora e Diretora	14 anos professora e 5 anos diretora
D2	54	M	Licenciatura	Engenharia de Industria Pesqueira	Professor e Diretor	30 anos professor e 4 meses diretor
D3	30	M	Mestrado	Relações Internacionais	Professor e Diretor	10 anos professor e 4 meses diretor
D4	42	M	Licenciatura	Física e Química	Professor e Diretor	19 anos professor e 7 meses diretor
D5	32	M	Licenciatura	Direito	Professor e Diretor	8 anos professor e 6 meses diretor
D6	45	M	Licenciatura	Língua Portuguesa	Professor e Diretor	18 anos professor e 4 meses diretor
D7	39	M	Licenciatura	Língua Portuguesa	Professor e Diretor	18 anos professor e 6 meses diretor

Da análise do perfil socioprofissional dos diretores escolares entrevistados, constatamos novamente a presença feminina reduzida isso mostra que a representatividade das mulheres ainda é baixa nesta carreira. Observa-se que a idade dos diretores varia entre 30-55 anos, com tempo de serviço entre 8-30 anos. Constata-se que apenas um diretor possui mestrado e os outros são licenciados, mas percebe-se que dos diretores entrevistados não são formados em pedagogia, que é um dos requisitos para lecionar, isso pode colocar em causa o ensino-aprendizagens dos alunos. Percebe-se que todos esses diretores desempenham duas funções nas escolas, como diretor e professor ao mesmo tempo, isso faz com que eles tenham um conhecimento muito amplo das atividades dos docentes nas escolas.

## 5.2 Interpretação e Análise das entrevistas com avaliadores da educação e os diretores escolares

Após a realização das entrevistas, procedemos a transcrição e contextualização das falas. Com base no quadro teórico, as entrevistas com os avaliadores da educação e os diretores escolares, foram considerados os seguintes critérios de análise de conteúdo. As falas foram organizadas em cinco categorias: **Lei Base do Sistema Educativo**, com intuito de sabermos como foi o processo da implementação do sistema educativo em São Tomé e Príncipe; **Ensino-aprendizagens dos alunos**, de modo a sabermos como está sendo o ensino-aprendizagens dos alunos no ensino secundário; **Projeto escola+**, para tomarmos conhecimento acerca do processo da implementação da reforma do ensino com o surgimento do Projeto Escola+; **Estatuto Carreira Docente**, com ensejo de conhecer o funcionamento da carreira do pessoal docente em termos de (recrutamento, seleção, qualificação, acesso a carreira, progressão e promoção); e **Avaliação de desempenho dos professores**, para sabermos como tem ocorrido a avaliação dos professores no ensino secundário.

### 5.2.1 A Formação do Sistema Educativo

De acordo com os entrevistados, o sistema educativo de São Tomé e Príncipe vem desde a colonização dos portugueses nas ilhas, e foi intensificando ao longo do tempo até a independência de 1975. Após a independência de 1975, o Governo foi adaptando o ensino dentro da realidade do país com a criação da primeira Lei de Base do Sistema Educativo nº 54/1988, que sofreu várias reformas porque viu-se que a Lei ainda estava aquém da realidade específica do país. Assim, cria-se a Lei nº 2/2003 que vem revogar a primeira Lei de Base, que trouxe consigo vários princípios que não estavam na primeira lei, generalizando o ensino para todos os distritos do país. Por meio desta lei foi reestruturado todo o sistema de ensino implementando normativo para o ensino básico e o ensino secundário, novos planos e programas do ensino ao nível geral, e organizou os quadros criando o estatuto carreira docente. Em 2010 inseriu-se alguns decretos na Lei de Base como processo de reforma, por não ter cumprido todos os seus objetivos em termos da qualidade e equidade no ensino. Ainda assim, implementou-se o 12º ano nessa reforma, antes o ensino era até ao 11º ano, criou-se novas áreas ao nível do ensino secundário, como ciências e tecnologias, ciências socioeconômicas, línguas e humanidades e artes visuais que são novas áreas do 2º ciclo do ensino secundário.

“A nossa primeira lei de base foi a lei nº 54/1988. Era uma lei que ainda não tinha plasmado os princípios que tenha 2/2003, que são os princípios da qualidade, da universalidade, obrigatoriedade, gratuidade”. (A2)

“A implementação do sistema educativo previsto na Lei n. 2/2003 tem sido feita por fases, alguns dos objetivos nela preconizados não foram atingidos na sua plenitude, como as questões da equidade de gênero”. (A3)

A Lei nº 2/2003 é a lei presente até o momento no sistema educativo santomense, fez a estruturação do ensino em (ensino básico, ensino secundário, ensino superior e o ensino extraescolar), conforme detalhada na Lei de Base segundo os entrevistados. Os entrevistados colocaram que a lei trouxe consigo vários desafios em termos de inovações tecnológicas, obrigatoriedade do ensino até ao 6º ano de escolaridade, implementação de ensino na modalidade específica, o ensino à distância, curso extraordinário. Segundo A1 a lei também faz menção ao ensino privado e cooperativo, que é uma cooperação existente entre o ensino privado e público no país. Outro desafio que a lei apresentou foi a alocação dos recursos humanos e financeiro para o ensino, visto que, com a massificação e o aumento da obrigatoriedade do ensino para todo o país, obrigou o Estado a contratar novos professores para atender todos os distritos do país. Outro impacto importante foi o decréscimo da taxa de analfabetismo que se tornou destaque ao nível de África.

[...] O outro impacto que eu acredito que é positivo é a nossa taxa de analfabetismo, teve sucesso, decresceu muito. A nível da África nós estamos no top dos países com acesso muito elevado, embora haja muita coisa a fazer ao nível do sucesso e equidade, nós atingimos o acesso” [...] (A2)

Os entrevistados apontam como aspectos positivos da Lei, a expansão da escolaridade para todos os distritos como fator determinante para o desenvolvimento sustentável e ecológico, a obrigatoriedade do ensino até ao 6º ano do 2º ciclo do ensino básico, a oportunidade de escolaridades para as crianças que moram em regiões longínquas, a disponibilidade de autocarros escolares para facilitar nos deslocamentos dos professores e alunos, a implementação do 12º ano no sistema de ensino, a atualização dos planos curriculares do ensino, e a criação da planificação aos sábados, na qual os professores reúnem quinzenalmente aos sábados para planearem. Como aspectos negativos na criação da Lei de Base, os entrevistados apontaram a falta de clareza na determinação das habilitações necessárias para o exercício da docência, a falta de valorização da formação contínua dos professores e a

autonomia das escolas face ao Ministério da Educação de modo que elas tenham autonomias nas decisões internas.

“O aspeto mais positivo que encontro na LBSE é a aposta na expansão da escolaridade, [...] Destaco igualmente a criação de um quadro legal integrador, orientador e flexível que a LBSE introduziu. Os pontos menos positivos que encontro na LBSE e conseqüentemente na sua implementação são a falta de clareza na definição das habilitações necessárias para o exercício da profissão de professor”. [...] (A3)

“Quando o país diz que é obrigatório está a dizer que, (você não tem outra opção senão colocar a criança na escola, e se você não tiver condições a gente vai assegurar essa parte que você não tem condições, isso implica dizer custo para o Estado”. (A2)

O sistema educativo de São Tomé e Príncipe vem sofrendo várias reformas na medida em que o governo tem procurado melhor qualidade de ensino para a população. A Lei nº 2/2003 estabelece todo normativo do ensino educacional do país, nele contém todos os decretos leis que prescrevem a estruturação do sistema de ensino. Portanto, na busca da melhor qualidade do ensino para o país, o governo procurou atualizar os planos dos ensinos, atualizou os programas, e conseqüentemente contratação de novos professores para atender a demanda do ensino para todo o país.

### 5.2.2 *Projeto escola+*

A implementação da reforma do ensino secundário, nos termos de A1 derivou-se de um processo longo em que o governo e o ministério da educação buscam programas ou métodos para atualizar o sistema de ensino no país. Desta forma, em 2009 surge o projeto escola+ que vem da parceria com a cooperação portuguesa na qual disponibilizou o Instituto Marquês de Valle Flôr para fazer a devida reforma do ensino secundário com vista na melhoria do sistema de educação no país. Portanto, o projeto escola+ possibilitou atualizar os programas do ensino, atualizou os manuais, construiu alguns poli desportivos, centros de formações em educação visual e oficial, planos de estudos, sistema de avaliação dos alunos e principalmente na formação dos professores, dos gestores escolares, dos delegados das disciplinas e aos inspectores escolares; e também deu apoios na assistência técnica do ministério da educação.

Segundo A2, a implementação do projeto escola+ significou grande mudança de paradigma para o sistema de ensino de STP, isto porque, todos os agentes da educação tinham

que imigrar para um sistema totalmente novo e adequar a metodologia de ensino no programa, o que implicou várias dificuldades na adaptação principalmente no sistema de avaliação dos alunos, na qual exigia os professores conhecimentos em informática. Implicou que os professores passassem mais tempos com os alunos de forma a acompanhar o desenvolvimento dos alunos nas diferentes classes de ensino, mas o principal do projeto foi investir na formação contínua dos professores com as planificações quinzenais.

“[...] Eu sei que a introdução do programa escola+ no sistema implicou um protocolo de cooperação entre ministério e a cooperação portuguesa, a abertura do gabinete escola mais, vem implicar na contratação de uma equipa mista, grupo de portugueses e grupo de técnicos nacionais” [...] (A2)

[...] “o Projeto Escola+ foi a forma organizacional que a Cooperação portuguesa e o MECC encontraram de levar a cabo a reforma do ensino secundário, operacionalizando deste modo as ideias definidas na LBSE”. [...]

“A estruturação desta reforma foi resultado da colaboração de diversos grupos de atores, especialistas portugueses, técnicos santomenses do MECC, técnicos santomenses do Projeto Escola+ e professores cooperantes portugueses”. (A3)

Os diretores argumentaram que Escola+ foi um projeto de cooperação entre ministério da educação e cooperação portuguesa com objetivo de melhorar o sistema de ensino no país. Sendo assim, destacaram que o projeto trouxe muitos pontos negativos e positivos. De fato, com a implementação do projeto permitiu ter um plano curricular bem estruturado, os professores, os delegados, os supervisores e os diretores escolares passaram a ter formação e acompanhamento para melhorar as suas competências lecionais e profissional, construíram várias escolas secundarias o que aumentou o número de escolas em todos os distritos, possibilitou os alunos a estudarem nas suas localidades e também facilitou no deslocamento para as aulas. Mas os diretores argumentam ainda que o lado negativo do projeto é que tinha toda estrutura de educação portuguesa, não enquadrava na realidade do país, com isso, suscitou muitos constrangimentos por parte dos docentes santomenses. Muitos dos docentes tiveram dificuldades em adaptar-se ao projeto porque a cooperação portuguesa que estava a conduzir o projeto, e muitas das opiniões dada pelos professores não eram consideradas.

Os textos introduzidos nos manuais de ensino não estavam de acordo com a realidade do país, o projeto era para uma turma de no máximo 25 alunos, quando introduziram o projeto o número total de alunos por turma eram de 70 alunos, automaticamente o projeto não enquadra e coloca em causa a formação dos alunos e dos professores, porque exigia acompanhamento individual dos alunos. O sistema de avaliação dos alunos era totalmente diferente a que os

professores estavam habituados a utilizar, este precisava dos docentes, competências em informática, o que muitos dos quais não possuíam essa competência na altura da implementação. Por conseguinte, os diretores salientam que o ministério da educação devia primeiro fazer um estudo prévio sobre a sociedade educativa, e incluir os professores santomenses para contribuir com as suas ideias e opiniões antes de implementar o projeto no sistema de ensino, por que, o sistema de ensino não tinha condições favoráveis para a implementação de um projeto inovador como este.

“Ao princípio houve se alguns constrangimentos, mas depois conseguiu-se ultrapassar, porque os professores cooperantes é que estavam a frente de tudo, e muitas das vezes eles não aceitavam as nossas opiniões, opiniões dos professores nacionais”. (D7)

“O projeto escola+ é um projeto positivo, teve algumas coisas boas, como o plano curricular, formação dos professores, dos delegados das disciplinas, dos diretores, dos supervisores, dos inspetores tudo isso para a educação é muito bom”. (D2)

São Tomé e Príncipe e Portugal são países parceiros desde a independência por ser uma antiga colônia portuguesa, por isso seguem mantendo relações fortes. Com isso, São Tomé escolhe a cooperação portuguesa para fazer a reforma do ensino secundário no seu todo com vista a dinamização e melhoria da qualidade do ensino, conseqüente com a reforma que já estava sendo feita no ensino básico no país. A cooperação portuguesa escolhe o Instituto Marques de Vale Flor para encaminhar a reforma do ensino secundário em São Tomé, em que implementou o projeto escola+ como um projeto ambicioso que vinha melhorar a qualidade do ensino secundário. Atualmente a cooperação entre os dois países continua, estudantes Santomense continuam seus estudos em Portugal, principalmente com as profundas relações com a Fundação Calouste Gulbenkian, e também vão pessoas com propostas de trabalho. Portugal é a principal fonte de via para a comunicação e contato para São Tomé e Príncipe.

“A cooperação entre o MECC e a cooperação portuguesa na reforma do ensino secundário foi operacionalizada pelo Projeto Escola+. Esta cooperação sofreu as conseqüências de diversas mudanças do titular da pasta da Educação em São Tomé e Príncipe, foram 3 os ministros que estiveram em funções nesses 4 anos, a que juntamos as mudanças políticas existentes em Portugal e uma profunda crise econômica”. (A3)

“Nós e Portugal temos uma parceria, ou seja, temos uma relação de longa data, fomos colônia portuguesa, daí que não só colônia portuguesa, mesmo tendo

ascendido a independência, nós adotamos a língua portuguesa como língua oficial, logo Portugal é nosso país de comunicação e de contato”. (A1)

As contribuições que o projeto escola + trouxe para o ensino secundário em STP são visíveis na medida em que os avaliadores relataram muitas melhorias. Com o projeto foi possível implementar as reformas no ensino secundário no seu todo como:

- criação de cursos profissionais,
- atualização de plano curricular do ensino,
- implementação do 12º ano como classe que permite os alunos a ingressarem no ensino superior,
- aberturas de várias infraestruturas escolares em todos os distritos de país, criação de espaços esportivos,
- formação contínua dos professores e gestores escolares,
- planificação das aulas aos sábados quinzenalmente, e principalmente
- implementação de sebatas (apostila) para todas as classes de ensino secundário,

Hoje o país tem o ensino atualizado ao nível dos países Europeus com os quais têm cooperação através do projeto escola+.

O projeto introduziu programas para todas as disciplinas do ensino secundário, o que não existia antes. Para muitas disciplinas só existia uma lista de conteúdos que os professores tinham que lecionar durante ano letivo. A produção de textos de apoio para os alunos do 1º ciclo e do 2º ciclo foi outra melhoria trazida pela reforma curricular e teve impacto muito significativo no processo de ensino-aprendizagem, pois anteriormente não existia algum material didático em muitas das disciplinas. A introdução de sistema de avaliação contínua para alunos foi um aspecto que levantou muita polémica entre professores, devido as configurações que o sistema de avaliação apresentava. Nesse sistema os professores teriam que ter mais compromisso com os alunos, mais preocupação com a aprendizagem. Muitos dos professores argumentam que este sistema de avaliação ter carácter facilitador na transição dos alunos.

Implementaram cursos profissionais como: Carpintaria, Marcenaria e Costura no 1º ciclo do ensino secundário, o que possibilitaria os alunos obter uma formação profissional com direito a duas certificações no final do 1º ciclo, caso ele não tivesse condições financeiras para continuar os seus estudos. Construção de salas específicas para a disciplina de educação oficial em várias escolas do país, são os principais aspectos apontados pelos entrevistados.

“Dificuldades, eu sei que o sistema foi uma dor de cabeça para aqueles professores que não dominavam bem o sistema. Nós estávamos mais

habituaados a fazer uma média apenas de somar as três avaliações e dividir por três e obter uma média. O sistema da avaliação de escola+ não era isso. Implicava uma avaliação de assiduidade, portanto, o professor tinha que estar muito dedicado para o aluno, porque o sistema exigia nota para assiduidade, nota para participação e o professor tinham que conhecer o aluno, nota para trabalho, nota para os testes, se o aluno é um aluno que está numa associação, portanto, ele também tem direitos a mais qualquer coisa”. (A2)

“[...] Começo por salientar que a nova estrutura curricular introduziu mais um ano letivo no 2º ciclo, alinhando assim o sistema educativo de STP com a maioria dos sistemas em termos internacionais. Por outro lado, existem diversas medidas nessa estrutura visando uma maior diferenciação do currículo, como a introdução de uma via profissional no 1º e no 2º ciclo, a introdução de áreas de enriquecimento curricular no 1º ciclo”, [...] (A3)

Conforme a pesquisa deste estudo, os diretores entrevistados afirmaram que o projeto trouxe várias contribuições para o ensino secundário em geral, fazendo com que os professores adaptassem uma nova postura na sala de aula, incentivou-os a investigar mais como forma de melhorar as suas competências, a reforma proporcionou os professores a obter formação contínua como forma de melhorar a qualidade de ensino. Teve impactos como a criação de 12º ano no sistema de ensino, a criação dos Cursos Secundários Profissionalmente Qualificante, diminuição de exames por classes, isto é, os alunos passaram a fazer os exames nas classes finais de cada ciclo do ensino secundário. Assim, como desafios e dificuldades remetem no enquadramento do projeto para a realidade do país, muitos dos docentes teriam que se adaptar a sua forma de trabalhar de acordo com o plano curricular do projeto, os professores tinham dificuldades na aquisição de materiais para trabalhar em sala de aula, as escolas não estavam equipadas com os manuais na biblioteca, laboratórios para pesquisas, dentre outras ferramentas, ou seja, o ensino secundário não estava preparado para receber o projeto.

“O impacto foi em todo sistema educativo de São Tomé e Príncipe, por exemplo nós temos um sistema educativo em que fazíamos exames em todas as disciplinas de todas as classes, o impacto teve agora que se faz exames no 9º ano e 12º ano, outro impacto é que trouxe uma coisa muito importante para STP que temos que agradecer que é o 12º ano, o aluno ao terminar ele pode ingressar-se diretamente nos institutos superiores”, [...] (D2)

O ensino-aprendizagem dos docentes e os alunos nas duas fases do projeto ficou marcada como uma evolução contínua para o ensino secundário. Os professores receberam várias formações, possibilitando assim melhorar a qualidade das suas atividades dentro de sala de aula. Havia materiais didáticos que auxiliavam os professores e os alunos para construírem os seus aprendizados dentro do contexto em que estava inserido. Ao longo do tempo aumentou a preocupação dos professores em fazer os alunos a interessarem mais no seu aprendizado, a investigar mais sobre os assuntos relacionados com os conteúdos programáticos dado pelos professores, fazer com que eles criticassem mais, e questionassem mais sobre as atividades em sala de aula.

[...] “Na minha opinião o processo de ensino-aprendizagem foi evoluindo lentamente, os professores foram se capacitando por forma a operacionalizarem estratégias mais adequadas aos seus alunos, foram sendo capazes de tirar mais partido dos materiais de apoio pedagógico disponíveis e de construir materiais adaptados ao contexto onde lecionam”. (A3)

Para os diretores entrevistados com surgimento do projeto o processo pedagógico do ensino-aprendizagem dos docentes e discentes teve todo acompanhamento dos professores cooperantes dando apoio e formação para a capacitação dos professores para essa nova realidade que se vivia no ensino. Os docentes tiveram que se enquadrar na nova forma de ensinar, por isso, o projeto proporcionou formação aos professores, mas a implementação ocorreu muito rápido que os professores tiveram diversas dificuldades em se adaptar, e isso repercutiu no ensino-aprendizagem dos alunos, na medida em que essas dificuldades foram aparecendo.

“Tanto os alunos e os professores têm dificuldades, porque o processo era mais acelerado, o professor tinha que enquadrar essa realidade, nós já sabemos que os nossos alunos são lentos, e com essa aceleração veio degradar um pouco a aprendizagem dos alunos, falta de tempo para trabalhar com aluno, mas em termos de conteúdos se o professor puder trabalhar assim era uma maravilha”. (D1)

“A escola+ estava disponível para levar a formação, nós aqui tivemos formação de quase um ano, de como capacitar pedagogicamente em termos da didática, até foram capacitando os professores na área pedagógica desde o início até o fim. De início sempre houve dificuldade, mas com a formação já se conseguiu superar essas dificuldades. Para os professores sempre havia a planificação e formação juntamente com os professores cooperantes”. (D5)

O projeto Escola+ foi implementado no sistema de ensino sem uma previa preparação dos professores por essa razão, foi necessário a formação de capacitação dos professores para levar o projeto avante. Conforme afirmou D1 os alunos e os professores não estavam preparados para essa nova realidade, por isso houve algumas dificuldades no processo pedagógico, cabia o professor receber a formação de capacitação para coordenar os seus alunos em sala de aula. D5 ressalta que a formação de capacitação durou um ano, que no início havia dificuldade, mas conseguiram ultrapassar essas dificuldades com a capacitação dos professores cooperantes nas planificações quinzenais, saliento ainda, que são realidades de duas escolas diferentes do país.

Segundo os avaliadores, com o sucesso na implementação do projeto escola+ na primeira fase em alguns aspectos e por não conseguirem consolidar todos os objetivos propostos no projeto, houve uma ampliação do projeto para uma segunda fase. Os entrevistados apontam que ainda existe trabalhos a serem feitos, por isso, ouve a necessidade de continuar a trabalhar para a plenitude do projeto. A segunda fase do projeto era mais voltado para apoiar na capacitação não só os professores, mas também, do corpo diretivo do ministério da educação, como: supervisores centrais, inspetores escolares, diretores escolares, gestores e administradores escolares e os técnicos da direção do ministério da educação, com intuito de fazer uma reestruturação do sistema. Portanto, serviu também para criar normativo que orientasse na organização do perfil do diretor, na criação de planos para melhoria das escolas, como por exemplo: (projetos educativos) (A2).

Portanto, nessa segunda fase do projeto era mais voltado para apoios estruturais técnicos do ministério e na direção das escolas como forma de obter uma melhor organização. Sendo assim, os avaliadores relataram que o projeto Escola+ termina em outubro de 2018, a quando das eleições legislativas, atendendo a finalização das atividades que estavam em curso, viu-se a necessidade de prolongar o projeto por mais quatro meses, terminando assim em 31 de março de 2019.

Terminando o projeto em março de 2019, os avaliadores alegam que não sabem da continuidade ou de algum posicionamento do governo sobre propostas para o ensino secundário. A cooperativa envolvida no projeto já não encontrava no país e não há previsão de continuidade do projeto, sendo assim, os professores e a direção das escolas ainda continuam usando todos os programas curriculares e planos implementados no sistema de ensino pelo projeto Escola+, a espera que o governo e a cooperação portuguesa pronunciem-se sobre o projeto.

“Na primeira fase não conseguimos consolidar, por isso tivemos que solicitar uma segunda fase para consolidação do que se tinha iniciado com o projeto, daí a solicitação da segunda fase, podemos dizer que na segunda fase construímos bastante coisas, nós temos uma experiência quase única a nível de São Tomé e Príncipe”. [...] (A1)

[...] “A gestão do sistema precisava de uma reestruturação, como preparar por exemplo a vida de uma escola”. [...] (A2)

Conforme os diretores entrevistados, após a finalização da primeira fase do projeto escola+ o ministério de educação percebeu o progresso significativo na educação, o projeto apresentou mudanças no sistema de ensino, nesse sentido, se estendeu o projeto para a segunda fase de modo a consolidar as mudanças introduzidas. Com o cumprimento dos objetivos do projeto na segunda fase em 2018, segundo os diretores entrevistados o projeto terminou, mas os docentes estão trabalhando mediante os planos curriculares implementados e as orientações recebidas no projeto escola+. Nesse sentido, não há continuação o projeto e os docentes estão à espera que o ministério da educação se pronuncie a esse respeito por ser uma questão política do governo.

“O motivo foi o fluxo que começou a se constatar. Então começou se a ver que estava a dar bons frutos, que os alunos estavam a alcançar em massa como se pretendia, então levou a essa segunda fase do projeto”, [...] (D3)

“Não sei se ainda existe a escola+ com ligação ao ministério de educação, porque em 2018 acabaram por desligar do projeto escola+, portanto o projeto já não está presente como antes, nós estamos em ligação com o ministério da educação”. (D5)

Portanto, o projeto Escola+ foi um projeto implementado pelo governo santomense com propósito de dinamização do ensino para a população em busca de melhor plano curricular para o sistema educativo. Com a finalidade de fazer a reforma no sistema de ensino, o projeto apoiou na capacitação dos professores, gestores escolares, supervisores e os técnicos ligados a educação do país, dando formação pedagógica, intensificando na administração escolar de forma que os colaboradores adaptassem a nova realidade de ensino. Com isso, o projeto serviu para a reestruturação dos planos curricular do ensino, implementando vários programas que ajudassem os professores a melhorar as suas competências docentes.

### 5.2.3 Ensino-aprendizagens dos alunos

Para o entrevistado A3 é bastante difícil caracterizar o ensino-aprendizagem dos alunos no ensino secundário devido a heterogeneidade decorrente de diversos aspectos como: condições físicas das escolas que variam muito umas das outras em termos de equipamentos, materiais pedagógicos, estabilidade do fornecimento de eletricidade e água; rácio de alunos por turma, diferenças significativas das qualificações dos professores de uns coletivos disciplinares para outros; o tempo de deslocação dos alunos para a escola; as diferenças socioeconómicas entre os agregados familiares dos alunos.

Segundo A2 o ensino-aprendizagem dos alunos nos dois ciclos do ensino secundário está muito fraco, em virtude de fatores como: número de alunos por turma, embora que tenha tantas escolas secundárias no país, ainda tem escolas com 40 alunos por turma, e nas localidades mais longínquas encontra-se de 70 a 80 alunos por turma, o que contribui para o baixo desempenho. O elevado número de professores extraordinários, que são professores oriundos de outros setores e não sentem comprometidos com a escola, por estar muito ocupados com sua área de raiz e muitas vezes não têm tempo para dedicar-se a cada aluno, criar planos de intervenção individual, para aqueles alunos que estão com deficiências. Entretanto, o A1 relata que os professores que ingressam no sistema pela primeira vez, recebem formação em um seminário no princípio do ano e depois são recrutados em função do seu nível académico, porém, precisam ter uma formação de licenciatura nas áreas pedagógicas ou áreas a fim.

“Em relação ao ensino aprendizagem dos alunos está muito fraco no 1º e 2º ciclo do ensino secundário. Nós fizemos uma avaliação isso não só ao nível de aluno, mas também ao nível de professor, nós fizemos uma avaliação externa aos alunos, e uma avaliação externa aos professores neste nível de ensino. A avaliação externa aos alunos nós chamamos de (ALESS) é uma avaliação de aprendizado em larga escala que é feito as classes que termina os ciclos, é feita na 9ª classe e depois na 12ª classe. Isso dava notas muito baixas aos alunos a nível de português e da matemática”. (A2)

Conforme os diretores entrevistados, existem muitas deficiências no ensino-aprendizagem dos alunos nos dois ciclos do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, isso porque, os resultados ao nível da língua Portuguesa e Matemática são muito baixos. Destacam-se que o professor não está assumindo o seu verdadeiro papel de ensinar e incentivar os alunos a aprenderem com a introdução de novas formas de aprendizagem. Há falta de empenho do

próprio professor em desempenhar o seu papel dentro de sala de aula. Outro ponto que implica nas aprendizagens dos alunos é o número de aluno por turma, uma vez que fizeram a reforma de ensino, mas ainda tem muitas escolas com um número muito elevado de alunos por turma, e os professores não conseguem exercer as suas funções devidamente. Tendo em conta essa situação, há que se criar projetos educativos para reforçar o ensino-aprendizagem dos alunos no ensino secundário, como melhor forma de os professores exercerem as suas competências. Cabe salientar que a reforma também trouxe muitas melhorias como a organização do dossiê das classes, o plano curricular do ensino, e as planificações das aulas, em que os docentes reúnem num coletivo para discutir e planejar as atividades futuras.

“De uma forma mais abrangente ano por ano está degradando. Em termos de aprendizagens os alunos precisam-se de uma nova reforma curricular, uma visão geral sobre o calendário escolar, o que vai permitir um alargamento de número de aulas, e revisão dos currículos, conteúdos programáticos, planificados de forma a melhorar o ensino-aprendizagem no ensino secundário”. (D2)

“[...] quanto a ensino-aprendizagem dos alunos eu diria que nunca a coisa fica 100%, mas os alunos na medida do possível vão fazendo seus caminhos tendo em conta as condições que se oferece mesmo ao nível de ensino em São Tomé e Príncipe. [...] Ao nível de aprendizagem está a 50% na minha opinião, levando em consideração as vantagens e desvantagens dessa própria reforma que está sendo implementada”. (D6)

De acordo com os avaliadores, a orientação pedagógica dos docentes do ensino secundário é feita quinzenalmente, aos sábados, numa escola central de cada distrito do país, onde os delegados de cada disciplina reúnem-se com os professores do seu coletivo para trocarem experiências e planificarem para a quinzena seguinte. Nessa troca de experiência são discutidas as didáticas em sala de aula, as dificuldades que os docentes tiveram para lecionar um determinado conteúdo e se os docentes conseguiram cumprir o prazo para apresentar um certo conteúdo na turma. Sendo assim, os professores também recebem formação contínua durante o período de férias como forma de ajudar na didática, na metodologia profissional, nos manuais didáticos, bem como no sistema de avaliação do ensino.

“Eles todos passam por uma formação contínua ou em exercício, normalmente fazemos no período de férias. Eles passam por uma formação contínua ou em exercício, muitas das vezes sobre questões práticas do dia a dia, nós damos algumas formações como didática específica, outras em didática geral, muitas

vezes em metodologia profissional, e muitas vezes no que toca ao uso de manuais didáticos bem como sobre o sistema de avaliação do ensino”. (A1)

Segundo os diretores entrevistados, as orientações das atividades pedagógicas dos docentes são feitas quinzenalmente pelos supervisores pedagógicos, os delegados das disciplinas e com os professores num coletivo da escola central de cada distrito do país. Reúnem-se nessas planificações quinzenais para traçarem os planos das atividades letivas para sala de aula. Os professores são orientados pelos delegados para planejarem aula por aula, de forma que não haja desajuste entre eles. Espera-se que os professores troquem ideias, discutem entre si, tracem estratégias, dos assuntos relacionados com os conteúdos que irão abordar nos próximos quinze dias. Os docentes são orientados para melhorarem as suas competências para lecionar da melhor forma possível em sala de aulas. Isto, traz muitos impactos positivos para o desenvolvimento na carreira, como: coloca os professores no pé da igualdade em termos de conteúdos da disciplina, com a preparação pedagógica os professores podem expor as suas dúvidas e dificuldades e obter um retorno esclarecedor com os delegados, permite adotar estratégia para implementar em sala de aula, ajuda o professor a adquirir competências para melhorar o seu desempenho profissional e pessoal.

“É feita quinzenalmente. Quinzenalmente os professores reúnem e traçam os planos para duas semanas. Quinze em quinze dias os professores reúnem com seus delegados e traçam aula por aula, nós aqui orientamos os professores a planificar aula por aula”. (D7)

“Normalmente os encontros de planificação são quinzenalmente aos sábados. O impacto é positivo, primeiro porque nessa planificação os professores podem explanar as suas dúvidas e tê-las esclarecidas mediante aquela preparação pedagógica, significa dizer que é mais um organismo de orientação e de superação das dificuldades que um professor pode demonstrar mediante um determinado conteúdo”. (D3)

Diante dessas afirmações percebe-se que qualidade de ensino secundário ainda é contingente levando em consideração diversos fatores citados pelos entrevistados e a conjuntura do país. O principal fator que condiciona o ensino-aprendizagem dos alunos é o excesso de aluno por turma, onde deveria ter um número máximo de 30 alunos por turma, em vez disso tem entre 40 a 80 alunos, dependendo da região do país. Com o número excessivo de alunos por turma é muito difícil um professor conseguir exercer a sua proficiência da melhor forma,

portanto, há que se criar melhores métodos de ensino para conseguir ultrapassar essas circunstâncias dentro do ensino educacional.

O projeto Escola+ foi um projeto ambicioso entre o governo de STP e a cooperação portuguesa para fazer a reforma de ensino em busca de melhores condições das atividades educativas no país. O Instituto Marquês de Valle Flôr foi escolhido para fazer a reforma no sistema de ensino com vista a melhorar o plano curricular e a atualização dos programas existentes no ensino. Segundo os entrevistados o projeto conseguiu alcançar os seus objetivos contribuindo com o crescimento socioeconômico, aumento da empregabilidade e o reforço na capacitação dos recursos humanos do país, melhorando assim a vida da população. Constatou-se que na implementação do projeto houve muitas dificuldades por parte dos docentes, porque o projeto não estava muito enquadrado com a realidade do país, pois muitos docentes não tinham conhecimentos na informática para se adequar devidamente. Diante dessas dificuldades, conseguiram implementar o projeto com sucesso, o que originou numa extensão para segunda fase, fortificando maior acompanhamento aos professores e dando apoios técnicos para a reestruturação da parte diretiva.

De acordo com o objetivo desta pesquisa percebe-se que descrevemos como ocorreu o procedimento da implementação e o desenvolvimento do projeto Escola+ no sistema de ensino em STP com as informações obtidas com os entrevistados. Dessa forma, a reforma de ensino secundário foi realizada de maneira exitosa, contribuindo com muitas melhorias na formação pedagógica dos professores a propósito de melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem dos alunos, permitindo assim o desenvolvimento profissional e pessoal na carreira docente.

#### *5.2.4 Estatuto Carreira Docente*

Nesta seção será apresentado a análise dos dados sobre o Estatuto Carreira Docente na visão dos avaliadores da educação e os diretores escolares, com propósito de sabermos quais as competências exigem dos docentes para o ingresso na carreira profissional docente, e também para entendermos como é o funcionamento da carreira do pessoal docente em termos de recrutamento, seleção, qualificação, progressão e promoção.

Conforme o entrevistado A1, foi um processo muito longo de implementação no sistema de ensino derivado de várias reformas na educação no país. Para ingressar no Estatuto Carreira Docente a pessoa tem que ser professor com a formação na área pedagógica, e com o mínimo de 5 anos de serviço, e também, ser alguém pontual, alguém assíduo, alguém que de fato reúne

os requisitos para entrar. A entrevistada A2 afirma não ter informações sobre essa questão, e que é algo muito complexa, não é do seu domínio, e que não saberia responder.

Segundo A3 só em 2017 que foi definido pelo ministério de educação o quadro de competências gerais para os professores e educadores, motivo pelo qual até essa altura as competências que eram aferidas para o ingresso nesta atividade profissional dependiam do entendimento dos responsáveis pelo recrutamento. Na sua opinião é que o ministério apenas dava importância às competências dos candidatos ao nível do conhecimento dos conteúdos, alguma importância às competências pedagógicas e pouca importância às competências relacionais e de comunicação.

“Para ingressar-se no estatuto carreira docente, a pessoa tem que ser professor de formação ou seja com formação na área pedagógica, ter mínimo 5 anos de serviço, nós podemos dizer que ao nível do ensino secundário, nós hoje temos maior parte dos professores com licenciatura, em caso não havendo professores com licenciatura, ele tem um bacharelato mas ele está apto para entra no estatuto carreira docente por que ele reúne requisitos”. (A1)

Para perfis de competência do ingresso na carreira docente, os diretores afirmaram que para ser professor os candidatos precisam ter uma licenciatura de formação na área pedagógica, passar no teste de qualificação que é exigido para o ingresso, após a aprovação, o candidato já entra para o exercício da docência. Mas o entrevistado D7 afirmou-se que para o ingresso na carreira docente é uma questão que foi definida pelos sindicatos dos professores juntos com a Direção Administrativa Financeira, que estabeleceram as regras de ingresso, portanto, não conseguiria responder essa questão, mas sabe-se que é pelo tempo mínimo de 5 anos.

As competências referidas pelos entrevistados vão de acordo com os pensamentos de Zarifian (2001), Parry (1996) e Ruas (2001), em que as competências são as capacidades dos indivíduos compreender e dominar novas situações de trabalho numa visão mais restrita, dessa forma, os entrevistados ressaltaram que os professores só precisavam demonstrar o domínio dos conteúdos programáticos do ensino. Sendo assim, é necessário que os professores invistam mais na sua carreira de maneira mais organizada para que atinjam ao nível das dez qualidades satisfatórias de competências delineadas por Perrenoud (2000, p. 20-21), para que o professor saiba administrar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos na sala de aula.

“Essa questão é definida pelos sindicatos dos professores. São os sindicatos que reuniram e definiram o perfil para o ingresso na carreira docente. [...] Para ingresso na carreira docente é diferente de um candidato que inscreve para dar aulas”. (D7)

Sobre o processo da carreira de pessoal docente, segundo o entrevistado A1 implementou-se o estatuto, mas ainda não se conseguiu resolver a questão da progressão na carreira dos professores e nem os critérios remuneratórios, devido aos custos que implicariam para o governo, mas estão juntando as forças para estabelecer critérios nesse processo, como forma de melhorar o desenvolvimento de carreira docente. Quanto ao recrutamento e seleção ao nível do ensino secundário os professores passam por um teste de seleção, além da formação, e são selecionados em condições atribuídas de acordo com o resultado obtido pelo número de ordem da nota do teste, após isso, entram no sistema de ensino. Em relação a progressão e promoção na carreira, os professores quando entram no sistema de ensino mediante a seleção, já são professores efetivos de quadro. A cada 5 anos com base no quadro de gestão do orçamento os sindicatos abrem vagas para os professores concorrerem para o ingresso na carreira mediante um teste psicotécnico ou escrito, após aprovação o professor passa a para a categoria do professor titular que é um técnico superior de terceira classe. Depois de titular o professor faz um percurso para titular da primeira classe, da segunda classe, e para o técnico principal, sendo assim a sua progressão na carreira.

A entrevistada A2 diz não ter informações sobre ingresso de professor na carreira docente, que só trata da questão do planejamento a nível pedagógico do sistema de ensino. Afirmo A3 que até a sua saída em 2017 não existia na prática carreira docente, esta existia legalmente, mas não foi implementada.

“No que toca ao estatuto carreira docente, nesse momento temos o estatuto e temos alguns professores que fazem parte do estatuto com categoria de professor titular. Como próprio estatuto diz é dedicado a 5 anos, mas há problemas que nós não temos conseguido resolver, que é a progressão dos professores na carreira, implementou se o estatuto mas ainda não se conseguiu a progressão dos professores na carreira, não conseguimos implementar o estatuto remuneratório como deve compreender, isso comporta muito custo”.

(A1)

Quando perguntado sobre a contratação dos professores por meio de concurso público, fui interpelado com três repostas diferentes. O entrevistado A1 afirma que o Ministério da Educação faz o concurso público para que as pessoas ingressem no sistema para serem professores, sendo difundida a informação pela Rádio Nacional e pela internet. Já a entrevistada A2, afirma que já se faz dois anos que o MEC não faz o concurso público por não haver a

necessidade de contratar novos professores, e o entrevistado A3, afirma que a contratação de professores não é feita por concurso público, sendo o concurso gerido pelos metodólogos das disciplinas do ensino secundário. Nesse sentido, percebe-se que existe opiniões contraditórias entre os avaliadores de ensino em termos da contratação dos professores. A contratação dos professores depende muito da política do governo em mandato, muito dos quais acaba sendo feita por metodólogos das disciplinas como afirma A3, sendo assim, faço ênfase quando o pesquisador foi professor no ano letivo 2011/2012 em que a contratação foi feita por indicação do metodólogo da disciplina, certamente, o concurso público para contratação dos professores depende muito da necessidade do MECC.

“Já há algum tempo, eu creio que a (2 anos) que o MEC não faz concurso público, por não ter necessidade de contratar professores novos. Portanto, a última vez que fez, já não teve a necessidade porque entrou uma quantidade de professores, foi feito sim o concurso público, por meio da rádio e da televisão é comunicado o tal concurso”. (A2)

Com relação ao concurso público para contratação dos docentes, os diretores entrevistados afirmaram-se que o Ministério de Educação tem feito o concurso antes do início do ano letivo para o público que quiserem candidatar para ser professor. Os meios mais frequentes utilizados para a divulgação do concurso são os meios de comunicação social, como sendo, a Rádio, Televisão, a página do MECC no Facebook e também pelo próprio site do Ministério. Afirmam ainda que os critérios utilizados pelo ministério é a exigência de candidatos com formação ou no último ano da formação mediante a comprovação, com isso, os candidatos selecionados serão submetidos a participar no teste de aprovação.

Segundo a (Carta Política Educativa 2019-2023), entre o ano de 2010 e 2016 houve um aumento de 32% na contratação dos professores. Em 2016 recordo-me que o governo anterior fez o concurso público por meio do site da MECC e sua página no Facebook para a população interessada candidatarem para ser professor. O concurso público para contratação dos professores não é uma prática corrente no país, isso depende muito da política do governo. A contratação é feita mais pela indicação dos metodólogos das disciplinas, à vista disso, implica que os entrevistados podem estar a considerar a entrada de novos professores como concurso público.

“O ministério tem feito sim. Usam a comunicação social (Rádio e Televisão), Facebook, o próprio site do ministério de educação para fazer a divulgação.

Para o critério do concurso público o candidato tem que ter formação ou estar em formação, participar no teste”. (D1)

“Sim, tem feito o concurso público. Geralmente faz se a partir de comunicados ao nível da rádio e da televisão, portanto eles marcam uma data, onde os candidatos interessados inscrevem e depois são submetidos a um teste, de acordo com o resultado final, é que são contratados”. (D6)

Segundo o entrevistado A1 a área de Recursos Humanos é extremamente importante numa instituição, é onde se faz o gerenciamento de todo o pessoal, nesse sentido, a entrevistada A2 afirma que a gestão de pessoas no Ministério ainda está ineficiente por não haver um critério efetivo bem estruturada dentro da direção administrativa e financeira para a contratação e o pagamento de todo o pessoal. Há necessidade de centralizar a gestão de pessoas em apenas uma direção com as suas atribuições e estruturas bem definidas de forma a haver melhor planeamento na contratação do pessoal docente, os critérios de seleção, avaliação do currículo e entrevista, como forma de evitar alguns constrangimentos ao longo da contratação de professores. O entrevistado A3 defende que a contratação de professores deve ser regida por uma equipa multidisciplinar, com os critérios de seleção diversos incluindo uma avaliação do currículo e uma entrevista, sendo os critérios gerais devem ser definidos a nível central, e outra parte dos critérios devem ser definidos pela equipa de recrutamento.

“[...] A gestão dos recursos humanos nesse momento no setor está muito ineficiente”. [...] (A2)

“A contratação de professores não tem sido regida por um profissional dos recursos humanos, estes processos têm passado pelos responsáveis das disciplinas (metodólogos), pela direção onde trabalham e pelos diretores das escolas”. [...] (A3)

Para exercer a docência no ensino secundário os professores precisam ser formados em pedagogia. Segundo o entrevistado A1 para um professor entrar em sala de aula ele precisa passar por uma ação de formação na Universidade de São Tome e Príncipe (USTP) numa área pedagógica. Normalmente o Ministério de Educação recruta os alunos que estão no último ano de formação da Licenciatura ou Bacharel na USTP para fazer o estágio docente no ensino secundário nas áreas específicas da disciplina, como por exemplo: Português, Matemática, Química, etc., de modo que eles tenham experiências antes de serem um profissional. Os alunos vão numa escola do ensino secundário, pedem previamente o professor da disciplina as planificações das aulas, depois fazem o plano da aula; e vão na turma desse professor para dar

aulas juntamente com o responsável do estágio docente da universidade, no final da aula o responsável faz as devidas considerações positivas ou negativas sobre o aluno.

Quando perguntado para a entrevistada A2 que tipo de formação os professores recebem antes e depois de entrar em sala de aula, afirma que os professores não tem nenhuma formação antecedente, apenas recebem um guia e o horários das aulas. Espera-se que os professores adquiram as suas preparações metodológicas ao longo das planificações quinzenais. Portanto, o entrevistado A3 ressalta que para iniciar a atividade de professor as pessoas devem possuir formação para tal, mas a própria legislação prevê a entrada de pessoas sem formação quando não existir pessoas formadas em número suficiente. A escolha dos professores tem sido feita com base em provas ou com base na avaliação do currículo vitae, de qualquer forma em ambas as situações não são suficientemente claros os critérios de seleção para além de serem bastante discutíveis alguns deles.

Estamos diante de três informações distintas no sistema de ensino, tendo em conta a conjuntura do país em estudo, normalmente o professor não recebe antes e nem depois alguma formação de preparação para sala de aula. Os alunos que estão no último ano da universidade fazem estágio docente no ensino secundário como requisito para cumprir a disciplina obrigatória do curso, sendo assim, fazem estágio docente nas disciplinas específicas conforme citado pelo A1, caso queiram ser professor futuramente, já ficam minimamente preparados para seguir a carreira. O que existe são as preparações metodológicas quinzenais, que são planificações feitas com todos os corpos docentes em diferentes escolas de acordo com a disciplina de cada professor mediante a orientação do delegado. Espera-se que nessas planificações os professores ampliem seus horizontes em termos da metodologia em sala de aula, aumentando assim a sua capacidade de compreensão e o desenvolvimento profissional.

“Os professores não recebem nenhuma formação. Ele recebe o guia, e o seu horário sem qualquer preparação antecedente. O que se espera das preparações, das planificações embora não seja suficiente, é que seja feita alguma injeção na altura das planificações quinzenais”. [...] (A2)

“Os nossos professores de ensino secundário passam; por uma ação de formação, universidade de são tome e príncipe, pode ser ISP, ISEC, ciências da saúde Vitor São Machado”. [...] “Prática pedagógica quer dizer que ele vai numa escola, pede previamente a planificação ao professor, ele vai fazer o seu plano de aula, e ele vai dar aulas na turma desse professor. Enquanto ele dá aulas, há um responsável de estágio da universidade que vai assistir essa aula e no fim faz as considerações dos aspectos positivos e negativos, de alguma

forma isso contribui para essa tomada de contato com a realidade do processo de ensino-aprendizagem”, [...] (A1)

Segundo o entrevistado A1 a formação profissional de professor em São Tomé e Príncipe é vista como uma profissão privilegiada pela a sociedade, visto que, os professores estão sempre apostando na sua formação contínua com está globalização no mundo hoje.

Conforme a A2 a credibilidade da formação dos professores está visivelmente em queda, ou seja, não dão muita importância para a profissão, o próprio sistema econômico do país não reconhece o professor, como se observa nos baixos salários pagos. Mas o entrevistado A3 reconhece que a sociedade santomense valoriza bastante a obtenção de um grau acadêmico, e não só vê com muitos bons olhos, como aposta na formação contínua dos professores como suporte intensamente.

Conforme A1 e A3 a sociedade reconhece o esforço desempenho pelo corpo docente do ensino secundário no seu dia a dia para ministrar aula de qualidade para os alunos, mas esses esforços nem sempre são satisfatórios para melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos. De acordo com a situação conjuntural do país, e a falta de empregos, existem pessoas que ingressam na carreira docente para estar empregadas ou em busca de uma renda extra para o seu sustento, conforme a opinião de A2.

O desenvolvimento profissional emana de as políticas educativas através da necessidade de os professores ir em busca da melhoria do seu desempenho em sala de aula, segundo (OLIVEIRA, 2009). É primordial que os professores invistam na sua formação contínua como parte do processo da formação, ir além daquilo que está prescrito nas normas educativas. O professor deve estar sempre atualizado as novas formas de ensinar em sala de aula, proporcionando um ensino-aprendizagem de qualidade para os alunos de acordo com a evolução do mundo hoje, (SANTOS, 2002; PIMENTA, 2002). Portanto, Perrenoud (2001), afirma que a profissão do professor só é reconhecida pela sociedade quando assume o verdadeiro papel na forma de ensinar e avaliar as práticas educativas de forma eficaz, com isso, começam a enxergar alguém instruído para solucionar qualquer inconveniência pedagógica.

“A formação dos professores ao nível de São Tomé e Príncipe, é muito bem vista, salvo, estivemos a ver questões financeiras. Quando se fala em questões financeiras sabe-se que um professor recebe menos, comparativamente a um administrativo, a um técnico de uma empresa pública, esse tem muito mais, fora isso ele é um profissional com algum perfil, tem prestígio, é um professor, o que normalmente se exige é que ele seja de fato desse modelo, a pedagogia

diz que o professor tem que ser modelo da sociedade, para o aluno, ele é esse professor modelo”. (A1)

De acordo com o resultado da pesquisa, percebe-se que os entrevistados não souberam explicar quais as competências que são exigidas para o ingresso na carreira docente, apenas quem faz parte do sindicato docente porta de tais informação. Sendo assim, alegam que para ingressar, o professor tem que ser licenciado em formação pedagógica, ter cinco anos de serviço, e o domínio de conteúdo educativo. Dessa forma, a competência docente ainda não é normativa no sistema de ensino em São Tomé e Príncipe como detalhado na visão de Perrenoud (2000, p. 20-21), o que pode repercutir na avaliação de desempenho docente. Segundo o avaliador A1 ainda não conseguiram cumprir com a progressão na carreira docente devido aos custos que traria para o governo, e os outros avaliadores alegam que nunca existiu essa prática na carreira docente, mas sabe-se que a progressão se dá pela titulação, tempo de serviço considerando o desenvolvimento profissional do professor ao longo da carreira, em linha com o que afirmam, Jacomini e Penna, ( 2016).

A progressão na carreira resulta de avaliação de desempenho docente ao longo do tempo de serviço educativo, por isso, um processo de progressão na carreira bem organizado permite melhorar o desempenho do professor, o desempenho do aluno e da própria instituição de ensino, Schacter e Thum (2004), do mesmo modo, que um sistema de avaliação de desempenho bem-sucedido faz com que os professores invistam mais no ensino-aprendizagem dos alunos. O desenvolvimento profissional docente como processo estratégico que permite o professor adquirir competência ao nível pedagógico para desenvolver novas técnicas de ensinar os alunos, Simões (2000, p. 19), requer que o ensino educacional em São Tomé e Príncipe invista arduamente na formação contínua dos professores de ensino secundário para melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem, e conseqüente promoção e progressão na carreira.

### *5.2.5 Avaliação de desempenho dos professores*

A Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente é feita nas escolas de São Tomé e Príncipe, de acordo política educativa que segue objetivos nacionais, pressupondo a elaboração de um trabalho de materialização transparente e sólido. Tendo isso, ao falar da Avaliação de Desempenho Docente em STP, é necessário fazer a referência aos Avaliadores Internos e Externos das Instituições Escolares.

O modelo de Avaliação de Desempenho do Docente foi implementado em São Tomé e Príncipe pelo decreto lei nº 5/2011 de 31 de Janeiro, por Ministério de Educação através da Lei

de Bases do Sistema Educativo no artigo 36º, com intuito de promover e valorizar o desenvolvimento profissional dos professores, e impulsionar a melhoria da aprendizagem dos alunos, garantindo o maior nível de qualificação da formação profissional e o desenvolvimento da carreira. Por conseguinte, a Avaliação dos professores leva a modernização da Administração Pública Educativa, introduzindo nas organizações educacionais critérios para um desempenho adequado, ao ajustamento da oferta educativa. Esta argumentação é, porventura, a que está mais fortemente articulada com a ideologia de mercado que se associam a defesa da regulação social por princípios neoliberais de cariz funcional/empresarial (FERREIRA, 2006).

A avaliação de desempenho, elemento muito importante na educação, principalmente para o desenvolvimento profissional da carreira docente ainda é inexistente no sistema de ensino secundário em São e Tomé e Príncipe. O entrevistado A1 ressalta que precisam avaliar o sistema de ensino e os professores, e estão trabalhando junto com Banco Mundial para implementar o sistema de avaliação de desempenho no sistema de ensino. Conforme a entrevistada A2, não existe avaliação de desempenho no sistema de ensino, mas estão a preparar para ser implementado através de um plano de ação bem organizado. Segundo, entrevistado A3 afirma que durante o tempo que esteve no país trabalhando não existiu nenhum processo de avaliação de professores do ensino secundário.

Os avaliadores da educação afirmaram que não existe o processo de avaliação de desempenho docente no ensino secundário, mas estão preparando para a sua implementação. Os professores do ensino secundário não são avaliados, o que perde os três diferentes focos abordados por Fernandes (2008), colocando em risco a qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos e a qualidade da instituição de ensino no país.

“Não, mas estamos a preparar, estamos a trabalhar, nós temos uma carta da política ativa que se chama (CPE 19/23) é uma carta da política para 3 anos, com o plano de ação bem definidos”. [...] (A2)

“Preocupa-nos imenso essa dimensão, na medida em que nós sentimos que precisamos avaliar o nosso sistema de ensino, mas estamos a trabalhar com Banco Mundial nesse sentido para implementarmos o sistema de avaliação de escolas, sistemas de avaliação de desempenho está em curso”. (A1)

De um modo em geral, dos sete diretores entrevistados, cinco argumentaram que a avaliação de desempenho dos professores é feita mediante as suas atividades práticas em sala de aulas, ou seja, cada delegados de disciplina vai para a turma do professor e assiste aulas, a fim de avaliar o conhecimento do professor em termos de conteúdos programáticos da

disciplina. Após o término da aula faz algumas considerações acerca da aula e os conteúdos lecionados pelo professor, caso encontrem algum erro, o professor é chamado para uma reunião e o delegado aponta-lhe os seus erros, e como melhorar em sala de aula. Outros dois afirmaram que não existe avaliação de desempenho docente no sistema de ensino, o que existe é um balanço da avaliação através dos resultados dos alunos no primeiro e segundo trimestre letivo do professor.

Portanto, podemos constatar que não há um processo de avaliação de desempenho docente com critérios definidos que permitem no desenvolvimento profissional na carreira docente, com isso, percebemos que pode ser um dos fatores que coloca em causa a qualidade de ensino em São Tomé e Príncipe.

“A avaliação dos docentes é feita através da participação em sala de aulas, feito pelos delegados das disciplinas e os supervisores pedagógicos, que vão as escolas observar as aulas dos professores que fazem parte do seu coletivo e fazem uma avaliação dessas aulas e os conteúdos, depois faz um acerto produzindo um relatório final, apontando quais os erros os professores cometeram, como que o professor poderia proceder para não cometer esses erros”. (D3)

“Não tem ocorrido a avaliação de desempenho dos professores. Mas nós aqui na avaliação internamente, fazemos a avaliação, mas não é descrita. Nós vamos ver o desempenho pelo nível de resultados dos professores. [...] Nós fazemos essa avaliação quando fazemos reuniões de balanço de primeiro e segundo trimestre, nós pedimos os professores para justificar a sua situação de forma para melhorarmos ou ajudar o professor”. (D5)

“Os docentes não são avaliados”. (D7)

Diante disso, há que se elaborar um sistema de avaliação de desempenho docente bem estruturado de acordo com a realidade do sistema de ensino educacional em São Tomé e Príncipe como forma de melhorar o desenvolvimento pessoal e profissional docente e também melhorar a qualidade de ensino secundário.

Com a inexistência de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário é difícil abordar sobre os critérios e como essa avaliação é feita para os professores, contudo, ainda estão estudando os possíveis critérios para a implementação de sistema de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino.

“O que nós podemos dizer é que como ela não foi implementada, é nos impossível falar do critério, mas sentimos todos que ela é importante porque devemos medir a competência, permite-nos aumentar o

desempenho, porque todos nós queremos ser visto na mesma ótica, há bons, e os bons devem ser enaltecidos, e os mais fracos, trabalhem para atingir a excelência, e sentimos que o sistema de avaliação de desempenho é extremamente importante para o nosso ensino, por isso que há todo um trabalho em curso para implementação”. (A1)

Embora não seja consolidado, para os avaliadores entrevistados a avaliação de desempenho é um instrumento indispensável para o ensino secundário. Na medida em que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional docente e consequente progressão na carreira, devemos estar a par das atividades docentes, conhecer o tipo de professor que está no sistema, e ter noção do que é necessário para melhorar e monitorar a gestão dos professores no sistema, potencializando a inovação, a mudança da mentalidade, e consequente melhoria da qualidade do ensino para os alunos.

Como contribuição para o desenvolvimento profissional da sua carreira, a avaliação de desempenho permite melhorar a qualificação dos docentes, reforça as competências pessoais, aumenta os indicadores de qualidade do ensino, permite o professor obter o total domínio sobre o conteúdo que está a lecionar, e também, que o professor sinta comprometimento com a escola e os alunos. O principal objetivo da avaliação das Práticas Pedagógicas é para apoiar, orientar, e incentivar os professores a desenvolverem competências pedagógicas sobre o domínio dos conteúdos de forma a melhorar o seu desempenho constantemente em sala de aula, contudo, é feita uma avaliação contínua para ajudar a melhorar o desempenho do docente.

“A avaliação reveste-se de grande importância, porque quando se avalia, mede-se competência para melhorar o que está mal, quando um professor entra pela primeira vez numa turma, além da apresentação e consideração sobre a disciplina é aconselhável ele fazer uma avaliação diagnostica”, [...] (A1)

Na ótica dos diretores entrevistados, a avaliação de desempenho tem grande importância para o ensino secundário na medida em que contribui para o desenvolvimento profissional na carreira docente. Sendo assim, afirmam que a partir da avaliação de desempenho que permitirá conhecer melhor o perfil da comunidade educativa, como (professores, alunos, supervisores, delegados e os diretores)”, permitindo obter o real resultado do nível do ensino. Com a avaliação de desempenho permite corrigir as falhas ou erros que surgem no decorrer das atividades, monitorar a evolução dos professores e os alunos medindo as suas capacidades, desempenho e competências, portanto, o mais importante é mostrar aos professores os seus erros e apresentar soluções de melhorias práticas para o ensino-aprendizagem dos alunos. Traz

diversas contribuições para o ensino como sendo, estimula a comunidade docente a exercerem suas funções com máxima proficiência, possibilita a mudança de comportamento, reconhecer os seus erros, e melhorá-los, aplicar melhor estratégia para sala de aula, apoia o professor a atualizar o seu conhecimento, e melhorar a sua capacidade cognitiva.

Conforme Embiruçu et al., (2010), a avaliação de desempenho docente é essencial para o desenvolvimento profissional docente e também para o crescimento da instituição educativa, como forma de garantir melhor qualidade de ensino e alcançar os resultados esperados pelo docente e o aluno.

“A avaliação de desempenho embora não exista no ensino secundário, eu penso que é importante, porque ver o quanto é o desempenho do próprio professor, se o desempenho foi negativo, no ano seguinte ele poderá melhorar os erros cometidos, as falhas ele poderá melhorar por isso seria bom e importante essa avaliação de desempenho”, [...]. (D7)

A avaliação da prática pedagógica, segundo avaliador A1, são avaliações que os professores fazem ao longo das suas atividades em sala de aula com os alunos em termos de conteúdos programáticos. Os professores fazem avaliação diagnóstica com objetivo de medir o progresso dos alunos de acordo com o nível de aprendizagem, de modo a melhorar a sua didática em sala de aula. A A2 argumenta que existe equipe de supervisores internos do ministério que vão para escola e passam uma ou duas horas em sala de aula com professor para explicar e orientar sobre o método didático em sala de aula, além das planificações quinzenais, a que foi denominada de “avaliação interna contínuo das práticas em sala de aula”. A3 salienta que o objetivo principal das práticas pedagógicas eram para apoiar, ajudar, colaborar, incentivar os professores a melhorarem competências pedagógicas, relacionais e dos conteúdos de forma a melhorarem o seu desempenho.

A esse respeito podemos dizer que existe uma prática de avaliação de desempenho aos professores em sala de aula com base nos conteúdos programáticos de ensino aplicados aos alunos. Com isso, não foi informado quais os critérios que utilizam para avaliar o professor desse jeito, portanto, percebe-se que não é nada normativo ou oficializado em termos de lei, mas fazem como uma fiscalização do governo de forma a saber o que os professores estão fazendo para o ensino-aprendizagem dos alunos.

[...] “Nós temos uma estrutura no ministério para todos os ensinos, desde pré-escolar até o ensino secundário, que é a estrutura da supervisão ao terreno. [...] Portanto, eles estão com os professores durante uma hora ou duas horas, na sala de aula com eles para explicar como que as coisas devem ser, para

orientar. [...] Então, eu acredito que se pode falar de uma avaliação interna contínuo das práticas em sala de aula”. (A2)

Os diretores entrevistados salientaram que as avaliações das práticas pedagógicas são avaliações que servem para analisar as competências dos professores com ensejo de saber quais as estratégias implementadas dentro de sala de aula que permitem melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos. Os professores recebem a orientação e o acompanhamento do delegado e supervisor dentro da aula, com intuito de melhorar as suas práticas didáticas, para depois darem as devidas contribuições e recomendações ao professor a fim de melhorar as suas capacidades práticas em sala de aula.

“A avaliação prática pedagógica dos professores normalmente é feita com os professores da mesma área onde vão aplicar o conteúdo programático juntamente com os supervisores, e os delegados das disciplinas para conhecer a dificuldade e a proficiência do professor”. (D2)

“Uma avaliação principalmente consegue-se recuperar os erros, então é sempre mais uma valia, estarmos à altura de avaliar, por que sem avaliação nós não vamos saber onde que andam as fraquezas. Então essas avaliações permitem reconhecer os nossos pontos fracos e supera-los mediante a reciclagem”. (D3)

Esta prática de avaliação pedagógica é uma estratégia adotada pelo governo para saber na prática se os professores estão cumprindo com o plano curricular do ensino, e também para buscar melhorias nas competências dos professores, proporcionando o ensino-aprendizagem de melhor qualidade possível para os alunos. Dessa forma, o professor terá a observação do supervisor e delegado da disciplina que darão apoios e orientação para ultrapassar as dificuldades, erros e os pontos negativos cometido pelo professor em sala de aula.

A avaliação da prática pedagógica está organizada mediante a calendarização de visita como afirmam os avaliadores entrevistados. A calendarização das visitas nas escolas é feita pelos supervisores centrais (pessoal do ministério) e local (os delegados das escolas), de acordo com os horários de aula de cada professor e submetem as escolas um plano de visita do ano letivo. Os supervisores descolam as escolas no horário de aula de um professor como previsto no plano, e vão a turma desse professor para assistir a aula e apoiar caso o professor necessite de alguma ajuda, e no final da aula o supervisor faz as devidas considerações sobre os aspectos positivos e negativos numa perspectiva de melhorar as competências do professor em sala de aula. Muitas das vezes essas visitas são avisadas para o professor ou também podem ser surpresa, como forma de saberem se o professor é organizado, se utiliza materiais didáticos, se

utiliza outros métodos de ensino-aprendizagem, e se cumpre com o que está previsto no plano de aula.

“A equipa de supervisão definia no início do ano letivo uma estratégia de atuação e eram programadas as atividades para operacionalizar essa estratégia. As escolas recebiam mensalmente um calendário com as atividades desenvolvidas”. (A3)

Os diretores entrevistados asseguram que a calendarização das visitas nas escolas é feita pelos supervisores do ministério da educação e depois enviadas aos gestores escolares. O calendário da visita é organizado de acordo com os conteúdos programáticos dos professores de cada escola, nesse sentido os supervisores vão para sala de aula de um professor com intuito de observar a aula desse professor, e também levam uma grelha de questões em que o professor terá que atender como requisito da sua competência em sala de aula. Como por exemplo: (o professor foi ativo, o professor conseguiu fazer todos os alunos entender as aulas, se cumpriu com todo o conteúdo programático, etc.), nesse caso, espera-se que o professor esteja sempre com o plano de aula atualizado, esteja sempre preparado para as aulas, que seja um professor assíduo. Portanto, geralmente as visitas pedagógicas são feitas pelos supervisores do ministério, mas também podem ser acompanhadas pelos delegados das disciplinas. Como forma de melhorar mais as atividades dos professores em sala de aula os diretores escolares também fazem as visitas de supervisão na aula dos docentes.

“A supervisão do ministério geralmente manda um calendário a estipular os dias de visita de cada escola. Depois internamente há visitas que os delegados fazem aos professores. A ministério de educação manda um mapeamento com os dias de cada escola, onde vem todo esquematizado. Depois das visitas eles fazem algumas observações junto ao professor informando e deixam relatório na direção da escola”. (D7)

A avaliação de desempenho docente é uma ferramenta muito importante para a instituição educativa, percebe-se que a avaliação da prática pedagógica existente na instituição de ensino secundário em São Tomé e Príncipe é feita mais para fiscalizar os professores, e para saberem se estão cumprindo com o plano curricular e os conteúdos programáticos do ensino, numa perspectiva de melhorar a competência didática em sala de aula. Não foram informados os critérios que utilizam para fazer essa avaliação, e não se sabe se pode considerar essa forma de avaliação como uma avaliação de desempenho docente de acordo com os termos abordados por autores como Ferreira (2006, p. 27), Tatchizawa e Andrade (2006), Embiruçu et al. (2010) e Sanches et al. (2005). Como afirmaram os avaliadores entrevistados acima, ainda não foi

implementado um processo de avaliação de desempenho no sistema de ensino que pudesse promover o desenvolvimento profissional na carreira.

Por conseguinte, para melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem o entrevistado A1 destaca que é investido muito na formação contínua dos professores, com seguimentos dos delegados, supervisores, inspetores centrais e diretores escolares, com isso tem constatado melhorias. Para o entrevistado A3 verificou-se progressão satisfatório no desempenho dos professores, por consequência de: maior capacitação; supervisão mais capacitada e assertiva; maior facilidade de acesso ao conhecimento (bibliotecas, internet); mais professores efetivos; melhores condições de trabalho dos professores. A entrevistada A2 relatou-se que fizeram uma avaliação externa dos professores em 2017/2018 por uma consultoria portuguesa, pelo professor José Fernandes da universidade do Minho (Portugal), essa avaliação externa não demonstrou pistas muito positivas. Portanto, apresentou a falta de conhecimento científicos dos professores, elevado número de alunos por turma, o fato dos professores não saberem lidar com essa quantidade de alunos por turma, o fato dos alunos permanecerem pouco tempo na escola, o regime da escola é apenas um período que os alunos deviam estar mais horas na escola.

“Na minha opinião verifica-se uma progressão bastante significativa no desempenho dos professores, fruto de diversos fatores de que destaco: a sua maior capacitação (mais professores a frequentar formações contínuas e a ter formação inicial); a uma supervisão mais capacitada e assertiva; maior facilidade de acesso ao conhecimento (bibliotecas, internet); mais professores efetivos; melhores condições de trabalho dos professores”. (A3)

“Nós fizemos uma avaliação externa dos professores em 2017/18 feito por uma consultoria portuguesa, feito pelo professor da universidade do Minho (Portugal), professor José Fernandes, e a avaliação externas não deixava pistas muito positivas”. [...] (A2)

De acordo com a situação conjuntural de São Tomé e Príncipe, os indivíduos entrevistados relataram que têm constatados muitas melhorias no ensino secundário na medida em que os professores investem na formação contínua para melhorar as suas competências didáticas em sala de aula. Mas o ensino ainda carece de estratégias ou políticas públicas para proporcionar um ensino de qualidade como afirma a A2, devido ao excesso de alunos por turma, dentre outros problemas citado a cima. Sendo assim, é feita a orientação e o acompanhamento aos professores pelos delegados, supervisores e às vezes os próprios diretores escolares o fazem, de acordo com a realidade da sua escola, com objetivo de melhorar a prática de didática em sala

de aula, estimulando o professor a apostar na sua formação contínua. Portanto, esses acompanhamentos é uma forma de avaliar a competência do professor em termos de aplicação do conteúdo programático letivo. Esta prática de avaliação pode ser considerada como uma política educativa para o governo saber se os professores estão cumprindo com a sua obrigação em sala de aula de acordo com o domínio de conteúdo, mas não para o desenvolvimento profissional do professor na sua carreira.

Percebe-se que os docentes do ensino secundário têm dado muitas contribuições para a melhoria do seu desenvolvimento profissional. Desta forma, o A1 afirma que se constatou melhorias como: inovação das atividades em sala de aula, utilização de vários materiais didáticos, incentivos aos alunos na investigação dos conteúdos através de uso de novas tecnologias, cooperação com as escolas privadas na busca de manuais. Portanto, o A3 argumenta que sempre pedia aos professores para desenvolverem as suas capacidades críticas reflexivas, colaborativas no sentido de trabalharem em conjuntos com outros professores, fortalecimento das suas competências profissionais e pessoais. A A2 ressalta que a esperança do ministério de educação é para trabalhar na gestão de cada escola com seu próprio projeto educativo, ter seu plano de melhoria de acordo com a realidade das escolas de cada distrito.

“Nós podemos dizer que há melhoria diversas, desde inovações a nível do trabalho em sala de aula, inovações no que toca a melhoria de matérias didáticos, no que toca a levar os alunos a investigação, no que toca a associar os conhecimentos a novas tecnologias”, [...] (A1)

Deste modo, os diretores entrevistados garantem que os professores têm procurado as melhores maneiras de ensinar os alunos em sala de aula, atualizando sempre no dia a dia da sua atividade. Os diretores argumentam que procuram sempre orientar, conversar e apoiar os professores a se autovalorizar como um profissional de ensino. Investem na preparação metodológica dos professores como formação contínua, onde são discutidos os assuntos académicos, atualização de conteúdos, programação de aulas e o apoio na dificuldade dos docentes, como uma forma de melhorar as suas competências para a docência. Mas também incentivam os professores a fazerem muitas leituras e investigação, trocando experiencias entre eles, isso acaba estimulando o professor a preparar-se para melhorar a qualidade do ensino.

“Levar melhor mensagem possível aos alunos, planificar para trazer o plano sempre atualizado, porque há alguns professores que não trazem planos atualizados, fazer o plano diário, uma forma de melhorar é trazer os planos sempre atualizados”. (D7)

Concernente aos entraves na eficácia das atividades de avaliação de desempenho dos docentes, a entrevistada A2 acredita que o principal obstáculo é na definição dos critérios de avaliação de desempenho, porque têm que trabalhar junto com os sindicatos de professores para melhor solucionar os critérios, pois apresentam resistência em proteger o professor em algo que pode vir a prejudicar. Portanto, ressalta que se forem avaliar o desempenho de um professor e perceber que o mesmo não tem um bom desempenho para continuar a sua atividade, provavelmente repercutirá uma reação negativa dos professores, apresentando algumas questões como: “diminuição de número de alunos por turma, aumentar o número de escola no país, aumento de salário, etc”, sendo questões que o ministério não conseguirá responder a curto prazo. O entrevistado A1 garante que não terão nenhum tipo de obstáculo, devido ao trabalho feito com o Banco Mundial para implementação de sistema de avaliação de desempenho. Nessa perspectiva, o entrevistado A3 afirma que a supervisão tinha uma concepção bastante punitiva, e que foi um dos principais obstáculos no desenvolvimento da supervisão pedagógica, portanto, se a avaliação de desempenho não estiver centrada na melhoria da carreira do professor poderá ressuscitar num resultado negativo.

“Nós diríamos que não teremos obstáculos, porque fizemos um grande percurso, hoje com o Banco Mundial, está a nos ajudar a implementar esse sistema, e é interesse de todos para que consigamos implementar o sistema de avaliação de desempenho”. (A1)

“[...] Outra questão que pode ser um problema para nós na avaliação do desempenho, podemos ter reações negativas dos professores, porque há possibilidade do ministério criar condições para que ele se sinta no direito de exigir uma avaliação do desempenho e pode ser exigida condições que o ministério na altura não esteja em condições de dar”. [...] (A2)

Inerente aos obstáculos que podem dificultar na eficácia da avaliação de desempenho docente, os diretores destacam que pode ser a adaptação dos professores, apontam que tem falha nos conteúdos programáticos, estes precisam de revisão para o melhor aproveitamento, falta de computadores nas salas de TIC, falta de manuais, e alguns recursos materiais para ajudar os professores na investigação, formação contínua dos professores, o número de alunos por turma, o que impossibilita o trabalho em sala de aula, não conseguirão dar atenção para todos os alunos, e os problemas conjunturais do país. Portanto, afirmam que o ministério da educação precisa dar aos professores as mínimas condições que são exigidas para serem avaliados como forma de apresentarem melhor qualidade do ensino.

“As dificuldades que eles colocam como obstáculos tem a ver com falta de materiais, incentivos de remuneração que é a coisa mais irritante tendo em conta a própria situação econômica do país, são mais ou menos essas dificuldades que eles apontam. Quando se fala de matérias, falam-se de bibliotecas, apetrechadas, materiais de laboratórios sobre tudo o 2º ciclo de ensino secundário, materiais de geometria descritivas, de desenho, esses materiais todos que devem ser usados nas salas de aulas com os alunos”. (D6)

No que se refere a perspectivas de melhoria, o entrevistado A1 salienta que ainda não fizeram avaliação dos professores, mas estão a trabalhar com apoio do Banco Mundial para implementação da avaliação de desempenho. Na opinião do entrevistado A3 a estratégia seguida visava melhorar as competências iniciais dos professores através do reforço da formação inicial de professores, em particular e de todo o ensino superior em geral. Segundo A2, na última avaliação externa que se realizou deram muitas recomendações como: intensificar mais nas preparações metodológicas, criar mecanismos que garante maior rigorosidade nos conteúdos que são lecionados, principalmente ao nível científico.

“[...] tem existido diversas ações de formação contínua focadas na melhoria das competências que os professores apresentam mais debilitadas. Estas duas ações convergem numa melhoria das práticas dos professores”, [...] (A3)

“Estamos a trabalhar com o apoio de Banco Mundial, os técnicos de gabinete de avaliação da educação de São Tomé e Príncipe foram ao Brasil para uma formação”. [...] (A1)

Por conseguinte, os diretores escolares relatam que quando o ministério da educação faz as avaliações das práticas educativas no país, não tomam conhecimento sobre essas avaliações, e argumentam que a questão não é das suas competências, cabe o ministério de educação responder. Mas afirmam que o ministério da educação apela sempre aos professores para participarem na formação contínua, para fazerem seminários como forma de estimular o ensino-aprendizagem dos alunos.

“Não consigo responder essa questão. Quando o ministério faz a avaliação nós não ficamos a saber”. (D1)

“A ministério de educação tem estado a fazer algumas formações pedagógicas para ver se enriquece os conhecimentos dos professores. As vezes eles fazem um relatório da avaliação escolar”. (D4)

“Essa questão não é da minha competência. Mas a ministério depois de fazer a sua avaliação relata algumas falhas que precisam melhorar”. (D7)

Em termos de resultados da avaliação de desempenho docente no ensino secundário, o entrevistado A1 afirma que estão a preparar o sistema de avaliação de desempenho para a sua implementação. Salienta ainda, que quando o processo de avaliação de desempenho for implementado, irão fazer um aviso prévio aos professores que serão avaliados, nesse sentido, espera que os professores exerçam a sua atividade com máxima excelência afim de obter bom resultado. Mas a entrevistada A2 afirma que não tem resultados porque ainda não foi implementado, e que ainda há muito trabalho para ser feito junto aos sindicatos dos professores. Por essa via, o entrevistado A3 defende a importância da avaliação de desempenho de qualquer profissão, mas tem sérias dúvidas se vão implementar um processo de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino em São Tomé e Príncipe devido a conjuntura do país. Sendo assim, cita alguns problemas como: diferentes níveis de formação dos professores no ensino secundário, condições de trabalho diferentes entre as escolas, diferença em número de alunos por turma entre as escolas, etc. argumenta que o ministério da educação tem que investir seriamente na formação inicial e continuada dos professores, como forma de adquirirem competências que garantem desempenhos positivos, e só depois implementar o processo de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino.

“Até nesse momento talvez estejamos já no banco de itens, mas falta como é natural seguir os espaços, mas também não podemos discorra que o fato de próprio sistema de avaliação de desempenho aconselhar de que o professor desde o primeiro dia da sua aula, ele é avisado que ele vai ser avaliado”, [...] (A1)

“Resultados avançados não temos, porque ainda não implementamos. O espaço nós vamos agora implementar, definir critérios de avaliação, fazer encontros com sindicatos, ainda há muito trabalho a ser feito”. (A2)

“Defendo a importância da avaliação de desempenho dos professores como de qualquer outra profissão. No entanto tenho sérias dúvidas de que em STP estejam reunidas as condições para levar a cabo esta avaliação”. [...] (A3)

Pela atual conjuntura que se vive em São Tomé e Príncipe até o momento não há algum registro formal com critérios credíveis estruturais de avaliação de desempenho dos docentes no ensino secundário. Segundo os diretores entrevistados não se faz a avaliação de desempenho docente nas escolas, portanto, a equipe do ministério da educação faz uma avaliação do

professor em sala de aula, mas o professor avaliado não fica a saber dessa avaliação. Com isso, os diretores sempre apelam aos professores para zelarem mais pelo desenvolvimento da sua formação profissional, procurando manter sempre atualizado as novas formas de ensinar os alunos, melhorar as suas competências em sala de aula, e garantir que haja motivação, boa relação entre professor e aluno, dando suporte para bom desempenho dos alunos no decorrer do ano letivo.

“No meu ponto de vista a avaliação de desempenho docente de uma forma geral não existe, quem faz a avaliação de desempenho no meu ponto de vista na área pedagógico é uma equipa do ministério de educação mais uma equipa de direção de ensino, portanto, uma equipa que pode fazer a avaliação de desempenho de professor”. (D2)

“Não se faz avaliação de desempenho”. (D5)

“Não se faz a avaliação de desempenho”. (D7)

Conforme relatado pelos entrevistados nesta pesquisa, ainda não foi implementado um processo de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário. Portanto, o sistema de ensino carece de um modelo de avaliação de desempenho com critérios regulamentado por lei para avaliar os docentes do ensino secundário, o que mostra a relevância deste trabalho e de estudar a avaliação de desempenho docente no sistema educativo de São Tomé e Príncipe. Conforme salientado pelos entrevistados existe uma prática de avaliação do sistema de ensino que permite saberem os resultados da produtividade dos professores. Mas essa avaliação é apenas para avaliar o professor de acordo com a competência no domínio de conteúdo programático em sala de aula e também para saberem se o professor está cumprindo com o que está sendo pedido no ano letivo conforme citado. Essa prática de avaliação nem sempre é eficaz para o desenvolvimento profissional na carreira do professor porque não é uma prática frequente em todas as escolas do país. A avaliação da prática pedagógica é uma avaliação feita por supervisor, delegado e às vezes os diretores escolares, com objetivo de saber se o professor tem dificuldade em apresentar um determinado conteúdo, se a didática empregue pelo professor em sala de aula é eficaz para compreensão do aluno, e se o professor está cumprindo com o plano curricular do ensino, sendo assim, podemos dizer que essa prática é uma fiscalização educacional adotado pelo governo com intuito de saber se os professores estão cumprindo ou estão apto para lecionar uma determinada disciplina. Por esta via, pretende-se criar um modelo de avaliação de desempenho docente de acordo com a realidade do ensino

secundário do país ao final deste trabalho, que será apresentado à entidade competente do sistema de ensino.

### 5.3 Análise dos questionários aplicados aos professores

Nesta seção apresenta-se os resultados obtidos a partir de questionário aplicado aos professores do ensino secundário, portanto, os dados obtidos serão apresentados em média de forma a facilitar melhor a leitura. O questionário está dividido em quatro partes, sendo a primeira parte (I) representada pela caracterização dos dados socioprofissionais dos professores que participaram nesta pesquisa em média por gênero como mostra na tabela nº 1.

**Tabela 1 - Caracterização dos dados socioprofissionais dos professores**

<b>Gênero</b>	<b>Média de Idade</b>	<b>Média de Tempo de serviço</b>
<b>Feminino</b>	<b>29,29</b>	<b>5,75</b>
Curso Profissional	25,33	2,33
Licenciatura	29,86	6,24
<b>Masculino</b>	<b>32,266</b>	<b>8,88</b>
Curso Profissional	35	11,29
Licenciatura	31,84	8,42
Mestrado	30,5	8
<b>Total Geral</b>	<b>31,35</b>	<b>7,83</b>

No presente estudo participaram 78 (setenta e oito) professores do ensino secundário de São Tomé e Príncipe, dos quais em média por idade totalizam 32 anos do sexo masculino e 29 anos do sexo feminino. Na tabela mostra que os professores que têm em média menos que 30 anos e 6 anos de serviço, e aqueles que têm mais que 30 anos tem mais tempo de serviço em média de 11 anos. Percebe-se que os professores que responderam o questionário na maioria em média são jovens com menos de 35 anos de idade, destacando presença dos jovens ingressando na carreira docente.

Na tabela mostra que a maior parte dos professores que participaram nesta pesquisa têm habilitação acadêmica como Licenciatura, e poucos com mestrado, sendo assim, constatamos que ainda possuem professores sem formação superior, o que pode reverberar na qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos. Constata-se que a experiência profissional dos professores repercute na idade, os professores que têm em média por idade mais que 30 anos têm mais tempo de serviço e os que têm em média por idade menor que 30 anos, têm menos tempo de serviço como mostra na tabela nº1.

Na segunda parte do questionário (II) procurou-se obter opiniões dos professores sobre a Lei Base do Sistema Educativo, Estatuto Carreira Docente e projeto escola+, através do quadro teórico elaborado neste estudo, com intuito de cada professor emitir a sua opinião sobre o conhecimento das normas educativas implementada em São Tomé e Príncipe. Na tabela nº 2 mostra de modo geral que os professores têm conhecimento sobre como está estruturado o sistema educativo no país. Sobre a Lei de Base do Sistema Educativo os professores relataram que têm um ótimo conhecimento sobre o funcionamento do sistema de ensino, tanto que, em média 3,97 professores já passaram por recrutamento e seleção.

Diante deste resultado podemos dizer que os professores têm conhecimento sobre a organização do sistema educativo em São Tomé e Príncipe como prevê a Lei n.º 2/2003, de 2 de Junho, Lei de Base do Sistema Educativo. Portanto, em média obtida mostra que os professores sabem como está estruturado os ciclos do ensino secundário, que compreende dois ciclos de três anos cada um, com cursos orientados para a vida ativa dos alunos para o prosseguimento dos estudos no segundo ciclo com formação tecnológica e profissionalizante de acordo com a realidade do país. Dessa forma, os professores mostraram que têm informações sobre as competências docentes estipuladas pelo governo, para o ingresso na carreira como prevê no artigo 30º; 31º; 32º e 33º da Lei de Base do Sistema Educativo, em que a qualificação profissional dos professores é adquirida através de cursos organizados de acordo com as necessidades do desempenho profissional no respectivo nível de educação e ensino, na qual definida pelo Governo por decreto, mas na Lei não apresenta essas competências, e os avaliadores que participaram nessa pesquisa relataram que os sindicatos dos professores é que têm essas competências estabelecidas.

As maiores médias dizem respeito ao processo de avaliação de desempenho. 4,58 para a formação contínua, 4,28 progressão e promoção dos professores na carreira como um fator importante no sistema educativo. Salientam a importância da avaliação de desempenho, sendo que não há um processo de avaliação de desempenho docente credível no ensino secundário, mas os professores são avaliados mediante as suas atividades em sala de aula, como fiscalização do governo a fim de saber se os professores estão cumprindo com o que é pedido pelo ministério da educação. No entanto a média se reduz quando se pergunta se já passaram por avaliação de desempenho e 19 (23%) responderam que não saber se já passaram por processo de avaliação. A divergência de informações entre a relevância e realização efetiva de processos de avaliação de desempenho está em consonância com as respostas dos diretores

**Tabela 2 - Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola +**

Nº	Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola +	Não Sei	Total Excluído não sei	Média
1.	Tem conhecimento que existe a Lei Base do Sistema Educativo e o Decreto Lei nº 5/2011 que rege Estatuto Carreira Docente.	5	73	3,21
2.	Sabe como está estruturado o ciclo do ensino secundário.	5	73	3,38
3.	Tem informação sobre as competências docentes estipuladas pelo governo, para o ingresso na carreira.	5	73	3,38
4.	Já passou por algum processo de recrutamento e seleção.	15	63	3,97
5.	Formação continuada é importante para o desenvolvimento de carreira docente.	0	78	4,58
6.	Concorda com a progressão e promoção na carreira docente.	2	75	4,28
7.	Já passou por algum processo de avaliação de desempenho.	19	59	3,83
8.	Avaliação de desempenho contribui para melhoria das práticas pedagógicas.	0	78	4,23
9.	A avaliação de desempenho colabora para o processo de ensino-aprendizagem do aluno.	0	78	4,12
10.	O processo de avaliação de desempenho existente é bom para medir a avaliação dos docentes.	8	70	3,10
11.	O projeto escola + contribuiu para melhoria do ensino no seu todo.	24	54	2,19
12.	O projeto trouxe melhoria na tua carreira docente.	15	63	2,52
13.	O projeto aumentou as tuas capacidades e competências na sala de aula.	16	63	2,97

Conforme a opinião dos professores em média de 4,58, a formação contínua, a progressão e promoção, e a avaliação de desempenho são fatores muito importante para o desenvolvimento profissional na carreira docente, de acordo com os autores estudados nesse trabalho, como: (SIMÕES, 2000, P. 19; DEMO, 1994; PERRENOUD, 2001; SCHACTER E THUM, 2004; TACHIZAWA E ANDRADE, 2006). Portanto, para que o desenvolvimento profissional ocorra é necessário que os professores invistam firmemente na sua carreira, busquem sempre melhorias que proporcione melhor desempenho na sua atividade. Tendo com base no Demo, (1994) os professores precisam estar sempre atualizados nesse mundo globalizado, procurando sempre construir o conhecimento de maneira organizada mediante as práticas docentes. Nesse sentido, os professores participantes nesta pesquisa concordaram com os estudos dos autores para melhorar o ensino-aprendizagem.

Com a reforma do ensino secundário os professores relataram que o projeto escola+ não contribuiu para melhoria do ensino no seu todo com uma média de 2,19, isso deve-se ao fato da implementação do projeto no sistema de ensino, onde houve alguns constrangimentos entre os professores cooperantes e os professores santomenses. Havia alguns professores sem formação e não conseguiram integrar-se ao projeto de maneira rápida, porque precisavam de conhecimentos em informática e outras competências que não tinham naquela altura, pois o

projeto não estava totalmente de acordo com a realidade do país. Por ser um projeto de cooperação entre o ministério de educação e a cooperação portuguesa ainda tinha algumas características do ensino português, como exemplo: (os textos dos manuais, as figuras dos manuais, o método de avaliação dos alunos dentre outros). Dessa forma, os professores santomenses tinham que adaptar-se à nova realidade do ensino, por esta razão, o projeto serviu para dar formação, orientar, e acompanhar os professores de modo que não haja dificuldade em sala de aula. Portanto, os professores relataram que o projeto serviu para melhorar algumas competências pedagógicas e as metodologias de ensino-aprendizagem em sala de aula, como afirmam os autores Zarifian (2001), Parry (1996) e Ruas (2001), os professores tinham que ser capazes de compreender e dominar as novas situações de trabalho, e serem reconhecidos.

Conforme as questões colocadas para os professores sobre a avaliação de desempenho docente existente no sistema de ensino, 32 professores responderam que sim, que tem evoluído a sua carreira, 27 responderam que não, 5 disseram que não têm opinião e 14 não responderam à questão. De um modo geral, podemos perceber que com a reforma do ensino secundário, os professores tiveram várias formações e orientações com intuito de melhorar as suas competências de ensino-aprendizagens dos alunos em sala de aula. Como afirma alguns professores:

“Sim, porque constitui no melhoramento das atividades do professor dentro da sala de aula como fora dela”.

“Sim, porque é uma das formas de capacitar e melhorar os futuros docentes, no conteúdo administrado nos anos anteriores”.

“Sim, porque um professor com um grande desempenho na sala de aula contribuí para aumentar a sua evolução na carreira com um profissional qualificado”.

“Não, nunca se verificou”.

“Não, porque a metodologia utilizada não é eficaz e nem contínua”.

“Não conheço os critérios utilizados por esta mesma avaliação”.

Essas são algumas afirmações dada pelos professores participantes do questionário, sendo assim, podemos perceber que o projeto escola+ serviu mais para melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos em termos de conteúdos programáticos em sala de aula, para isso investiram na formação de capacitação dos professores para melhorar o seu desempenho em sala de aula. Com base nas opiniões dos professores constata-se que os professores são avaliados de modo a adotarem uma nova estratégia em sala de aula com intuito

de melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos, nesse sentido, os professores são responsáveis pelo aprendizado do aluno como citado por Masetto, (2003).

Considerando os 27 professores que responderam que não tem evoluído a carreira do professor, mostra que o modelo da avaliação existente não contribui para o desenvolvimento profissional efetivo de todos os docentes e nem contribui para a progressão na carreira, ou pode ser apenas um controlo do ministério sob os professores para saber se os professores estão cumprindo com o que está estabelecido. Com base no Tachizawa e Andrade (2006), a avaliação de desempenho tem objetivo de verificar a necessidade de treinamento, e outros incentivos como forma de melhorar os aspectos negativos e reforçar os aspectos positivos para melhorar o desempenho dos profissionais. À vista disso, a avaliação de desempenho é mecanismo importante para tomada de decisão na gestão docente, conforme Sanches et al. (2005), portanto, mostra que não existe um sistema de avaliação de desempenho docente regulamentado, com critérios credíveis no sistema de ensino que permite o desenvolvimento profissional na carreira docente, com isso mostra a relevância de estudar a avaliação de desempenho docente no sistema educativo de São Tomé e Príncipe. Perante este cenário há que se criar um modelo ou processo de avaliação de desempenho docente para o sistema de ensino regulamentado pelas entidades competentes, com vista no desenvolvimento pessoal e profissional na carreira docente no sentido de evoluir como um profissional da educação.

Dentre os aspectos que os docentes apontaram para melhoria da avaliação de desempenho são os seguintes:

“Devem melhorar o sistema das avaliações”.

“Situação escolar: apetrechamento das salas com os materiais necessários, desafogamento dos alunos nas salas de aulas (número razoável de alunos por sala) o salário digno e razoável”.

“A estrutura de uma avaliação permanente, não esperar o fim do ano letivo e avaliar o resultado final do professor”.

“Qualidade do ensino, melhoria na aprendizagem, formação contínua, entre outros”.

Relativamente aos aspectos que devem ser melhorados mais apontados pelos professores do ensino secundário é na aplicação da avaliação de desempenho, o número de alunos por turma, formação contínua dos professores e a estrutura escolar dos alunos. Portanto, os professores sentem que são muito mal avaliados pelos avaliadores da educação por não haver um critério formal no sistema de avaliação de desempenho que é imposto para eles, o que remete

na necessidade de criar um sistema de avaliação de desempenho docente para suprir esse entrave. Devido a conjuntura do país atualmente é difícil os professores exercerem as suas funções com máxima tenacidade o que implica na qualidade de ensino-aprendizagens dos alunos. Contudo, os professores preferem ser avaliados pelos avaliadores internos do ministério de educação, por estarem dentro das informações do que acontece no sistema educativo, por conhecer melhor a realidade da educação, por questão da valorização dos quadros santomenses, e por estar inseridos no contexto característicos social e cultural do país.

Na terceira parte do questionário (III) visava aos professores responderem questões sobre carreira docente, competências docentes, progressão e desenvolvimento profissional docente baseado na elaboração do quadro teórico deste estudo. Nesse sentido, a tabela nº 3 mostra que os professores concordam com as informações colocadas nas questões obtendo uma média relativa de 3,5, portanto, percebe-se que as afirmações dos autores são importantes para o desenvolvimento profissional na carreira docente.

**Tabela 3 - Carreira Docente**

Nº	Carreira Docente	Não sei	Total Excluído não sei	Média
1.	A carreira docente são experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo e outras experiências relevantes.	5	73	3,37
2.	O professor tem a função de orientar, incentivar, mostrar caminhos, dar direcionamentos, mas, quem aprende é o aluno.	4	74	4,16
3.	É esperado que o professor tenha responsabilidade pela escolarização dos alunos para participar no mundo contemporâneo.	1	77	3,81
4.	A construção da carreira docente se dá pela formação concebida como a possibilidade de aprendizagem permanente.	1	77	3,78

Com base neste resultado, os professores que participaram nesta pesquisa percebem a importância da carreira docente para o ensino-aprendizagem do aluno. Conforme a média de 3,37 mostra que os professores concordam com as afirmações expostas por Sullivan e Baruch (2009), na qual a carreira está ligada a atividade desenvolvida pelo indivíduo dentro e fora da organização. O papel do professor dentro de instituição educativa é de orientar, estimular e mostrar o aluno o que aprendeu durante a formação, fazendo com que o aluno aprenda todo o conhecimento que está recebendo do professor (BECKER, 2005). O professor deve ser responsabilizado em preparar o aluno para a vida ativa na sociedade, portanto, o professor deve investir na formação em prol do desenvolvimento da sua carreira de modo que proporcione um ensino-aprendizagem permanente (SACRISTÁN e GÓMEZ, 2000; OLIVEIRA,2009).

Nesse sentido, maior parte dos professores participante no questionário consideraram uma ótima média para as competências apontadas pelos autores estudados nesta pesquisa, sendo a principal fonte para melhorar o desenvolvimento pessoal e profissional na carreira docente, e também para melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem dos alunos como mostra na tabela nº4.

**Tabela 4 - Competências Docentes**

Nº	Competências Docentes	Não sei	Total Excluído não sei	Média
1.	A competência docente é baseada na qualidade do ensino.	9	3	3,90
2.	A competência docente é baseada na satisfação de docentes e discentes.	8	3	3,76
3.	No ensino secundário as competências docentes são demonstradas a partir do momento em que os profissionais atingem resultados esperados em seu trabalho.	7	3	3,41
4.	O professor deve ser capaz de tomar iniciativas.	1	0	4,21
5.	O professor deve ir além das atividades prescritas.	4	0	4,28
6.	Estimular o interesse e motivação dos alunos.	1	0	4,43
7.	O professor deve ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho.	1	0	4,32
8.	Competência é apenas o conhecimento.	35	12	2,67
9.	Competência é a capacidade de transmitir conhecimento.	3	2	3,73
10.	O professor deve realizar todas as tarefas definidas pela escola.	4	7	3,43
11.	A competência está na qualificação do professor.	2	4	3,69
12.	No ensino secundário as competências docentes são demonstradas a partir do momento em que os profissionais superam os resultados esperados em seu trabalho.	3	3	3,64
13.	Programação e organização das aulas.	4	0	3,97
14.	Competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.	1	2	4,13
15.	Competências docentes são objetivos específicos a serem alcançados.	7	6	3,54

De acordo com esse resultado, mostra que os professores têm ótima percepção sobre as competências docente, conforme apontam Zarifian (2001), Parry (1996) e Ruas (2001), apresentando uma média de 3,90, à vista disso, a qualidade está na base da competência do indivíduo. Um professor competente as suas ações irão repercutir na qualidade de ensino, e na satisfação da instituição educativa de modo geral. Constatamos que os professores concordaram com o seu papel em função da sua carreira com média acima de 4, portanto, podemos ver que o professor deve tomar iniciativas em sala de aula, ir além das atividades prescritas e estimular o interesse dos alunos para melhorar o ensino-aprendizagem. Portanto, a maior parte dos professores não concordam que a competência é apenas o conhecimento obtendo média de 2,67, nesse sentido, a competência do professor não se limita apenas no seu conhecimento, mas

também está interligada à outras experiências relevantes da sua carreira, (Perrenoud, 1999; Nóvoa, 2007). O professor deve ser capaz de acompanhar as atualizações do mundo, dominar novas situações de trabalho, realizar todas as tarefas definidas pelas instituições educativas eficazmente de forma a superarem os resultados esperados conforme explica Perrenoud (1999, p. 7).

**Tabela 5 - Desenvolvimento Profissional, Formação Continuada, Progressão na Carreira Docente**

<b>Nº</b>	<b>Desenvolvimento Profissional, Formação Continuada, Progressão na Carreira Docente</b>	<b>Não sei</b>	<b>Total Excluído não sei</b>	<b>Média</b>
1.	As avaliações permitem que os professores identifiquem seus pontos fortes e suas deficiências em relação aos objetivos do estabelecimento escolar.	3	75	3,89
2.	As avaliações permitem que os avaliem suas necessidades de desenvolvimento profissional.	6	72	3,57
3.	Desenvolvimento profissional são essenciais para manter os professores motivados, buscando permanentemente melhorias no seu desempenho.	5	73	4,10
4.	A avaliação é um processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica.	1	76	4,00
5.	A avaliação gera ambientes propícios a inovação.	4	73	3,85
6.	A avaliação gera ambientes propícios a melhoria das aprendizagens dos alunos.	2	76	3,88
7.	A avaliação permite reconhecer a qualidade de ensino.	3	75	3,88
8.	A avaliação permite diferenciar a qualidade de ensino.	5	73	3,84
	<b>Formação Continuada</b>	<b>Não sei</b>	<b>Total Excluído não sei</b>	<b>Média</b>
9.	A formação continuada permite o desenvolvimento necessário para a qualificação dos professores.	2	76	4,32
10.	A formação continuada contribui para o processo de construção do conhecimento.	1	76	4,29
11.	A formação continuada contribui para a organização das práticas docentes.	2	76	4,12
	<b>Progressão na Carreira</b>	<b>Não sei</b>	<b>Total Excluído não sei</b>	<b>Média</b>
12.	A progressão e a promoção nos escalões da carreira docente são feitas pela duração de tempo de serviço como previsto nos artigos 28.º a 33.º do Decreto Lei nº 5/2011, de setembro.	11	67	2,87
13.	Faz-se por decurso de tempo de serviço efetivo prestado em funções docentes, por avaliação do desempenho e pela frequência com aproveitamento de módulos de formação.	13	65	2,94
14.	A progressão nos escalões da carreira docente não carece de fiscalização prévia do Tribunal de Contas nem de publicação no Diário da República.	18	60	3,38
15.	As características de um bom professor são aquelas que fogem dos critérios comumente estabelecidos para progressão na carreira, suscitando a questão da forma de seleção, gratificação e promoção dos melhores professores, em comparação aos piores.	24	54	2,76
16.	Para um bom sistema de progressão na carreira com a probabilidade de melhorar o desempenho dos alunos, deve considerar: o desempenho do professor, produtividade do professor, com foco nos resultados obtidos pelos estudantes.	5	73	3,64

Concernente ao desenvolvimento profissional mostra uma boa média para maior parte dos professores que participaram no questionário baseado nas afirmações apresentadas uma vez que obtivemos uma média acima de 3. Por conseguinte, mostra que os professores concordam com as afirmações sobre formação continuada como parte do desenvolvimento profissional docente obtendo média acima de 4, podemos constatar que a formação continuada é uma forma dos professores não limitarem os seus conhecimentos, mostra que os professores têm que ir em busca de novas atualizações para não caírem na rotina. Sendo a progressão na carreira como resultado da titulação dos professores como parte do desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho ao longo da trajetória no ensino educacional, mostra que os professores não ficaram satisfeitos com as afirmações colocadas pelos autores obtendo média abaixo de 3, como é bem visível na tabela nº 5.

Os professores mostraram satisfeitos com as afirmações dos autores sobre o desenvolvimento profissional obtendo uma média acima de 3,5, portanto, o desenvolvimento profissional é um fator muito importante para a evolução na carreira docente. É com o desenvolvimento profissional que permite os professores identificarem os seus pontos fortes e fracos em relação as atividades que são impostas no seu dia a dia, porém, também são essenciais para manter os docentes motivados para buscar melhorias no seu desempenho (OLIVEIRA, 2009). Deste modo, o desenvolvimento profissional é como um método estratégico de formação que traz consigo várias novas formas para a vida profissional educativa e social, conforme citado por (RAMALHO, 2004, p. 65). Com isso, Simões (2000, p. 19), afirma que são os processos em que os professores utilizam para alcançarem o máximo do seu potencial com intuito de entender o seu papel e a sua carreira.

Como forma dos professores manterem sempre atualizados para não caírem na rotina, mostra uma média acima de 4 para a formação contínua dos professores. Os professores percebem a importância de investir na formação contínua, para melhorar a sua qualificação, para construção de conhecimento, para o desenvolvimento profissional e pessoal, e também para a organização das práticas docentes no dia a dia, (SANTOS, 2002; PIMENTA, 2002; HARGREAVES, 2002). A formação continuada possibilita os docentes integrarem com as novas formas de ensinar, aumentar o nível das suas competências, adotar novas metodologias de ensino, introduzir novas tecnologias no ensino-aprendizagens dos alunos.

A progressão na carreira docente como fator que permite os professores mudarem de titulação de acordo com a categoria docente da instituição educativa através do seu desempenho profissional mostra média abaixo de 3,64. Podemos observar que os professores não concordam com as afirmações postas no Decreto Lei nº 5/2011 ou não têm conhecimento sobre tais leis,

como mostra na tabela nº 5 com média de 2,87, nesse sentido, como já havia relatado o avaliador A1 acima, que implementou-se o Estatuto Carreira Docente mas ainda não se resolveu o problema da progressão na carreira devido os custo que trariam para o governo. Portanto, pode ser que os professores ainda não progrediram na carreira, ou seja, não registrou algum progresso na carreira dos professores do ensino secundário. Obtivemos uma média de 2,76 na visão posta por Gomes (2005), em que as características de bom professor são aquelas que fogem dos critérios comumente estabelecidos para progressão na carreira, pois, para a progressão de um professor a instituição educativa precisa analisar o seu desempenho ao longo do tempo de serviço sem comparação ao outro, deve levar em consideração o desenvolvimento do professor na sua atividade, e os resultados obtidos pelos alunos em termos de ensino-aprendizagem, conforme explica (SCHACTER E THUM, 2004).

Na quarta e última parte do questionário (IV) procurou-se obter opiniões dos professores sobre avaliação de desempenho docente com base no referencial teórico estudados nesta pesquisa. Na tabela nº 6 mostra de modo geral uma média superior de 3, em que os professores concordaram com as afirmações colocadas pelos autores neste estudo como podemos ver na tabela abaixo. A tabela nº 6 mostra que a avaliação de desempenho é um mecanismo que serve para medir a qualidade de um profissional dentro de uma organização, na intenção de melhorar o seu desempenho em exercer a sua tarefa com máxima rigorosidade buscando atingir todos os objetivos organizacionais.

Diante do exposto, este resultado mostra que os professores entendem a importância de avaliação de desempenho docente dentro da instituição educativa, como sendo uma ferramenta capaz de melhorar a qualidade do seu desempenho, o desenvolvimento profissional e o ensino-aprendizagem. Sendo assim, com base nas médias expressas neste trabalho mostra que os professores sentem a necessidade de ser avaliado de acordo com o desempenho profissional e de ter um sistema de avaliação de desempenho que contribua para o desenvolvimento profissional da sua carreira. Verifica-se que obtivemos média superior a 3,5 nos termos abordados por Dos Santos (2009), em que a instituição educativa deve investir na avaliação do profissional em promoção de um processo participativo que contribua para o crescimento da educação escolar. Apresenta média relativa de 3,3 nos estudos de Formosinho et. al. (2010, p. 110); as instituições educativas devem dar um feedback aos professores sobre a avaliação de desempenho, com vista na melhoria no desenvolvimento da docência, e na progressão na carreira, mesmo que o professor precise melhorar a sua metodologia didática em sala de aula.

**Tabela 6 - Avaliação de Desempenho Docente**

Nº	Avaliação de Desempenho Docente	Não sei	Total Excluído não sei	Média
1.	É um mecanismo aplicado pelas instituições, para mensurar o desenvolvimento da qualidade dos seus profissionais.	9	69	3,59
2.	Tem o intuito de identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional e o potencial, alinhado aos objetivos organizacionais.	3	75	3,73
3.	A avaliação interna deve resultar de um claro investimento que possibilite um processo avaliativo participado e sistemático.	3	75	3,57
4.	Deve promover e incentivar um debate abrangente e aglutinador em torno das realidades constatadas, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento da Educação Escolar.	1	77	3,84
5.	A avaliação externa é imprescindível, em qualquer Instituição Educativa, pelo facto de a avaliação tomar a escola como um todo complexo: “proporcionando uma análise multidimensional, contemplando as diversas áreas de gestão pedagógica e de administração reportando-se aos vários níveis de ensino”.	3	75	3,53
6.	Concorda que o regime da avaliação do professor por avaliador, é obrigado a devolução da sua autoavaliação, juntando com a tradicional função sumativa, primeiro da classificação e, depois, a avaliação do desempenho.	5	73	3,26
7.	Entender-se que avaliar com intenção formativa não é o mesmo que medir ou qualificar, nem mesmo corrigir.	2	76	3,30
8.	A avaliação tem a ver com atividades de qualificar, medir, corrigir, classificar, certificar, examinar, testar, mas não se confunde com elas.	1	77	3,79
9.	A avaliação de desempenho tem foco na avaliação da qualidade do professor, avaliação da qualidade do ensino e avaliação da eficácia dos professores que centraliza na análise dos resultados dos seus alunos.	4	74	3,76
10.	Os objetivos da avaliação de desempenho são para verificar a necessidade de treinamento; promoção; incentivos salariais; melhoria do relacionamento entre membros de diferentes classes hierárquicas; autoanálise do avaliado; estímulo à melhoria e decisões a respeito de progressão, dispensa e ascensão funcional.	11	67	3,31
11.	A avaliação de desempenho é considerada um sistema para a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo que ocupa e de seu potencial de desenvolvimento profissional na sua carreira.	4	74	3,64
12.	Em relação a eficácia docente, a avaliação de desempenho é instrumento apropriado para mensurar a eficácia na estratégia educacional, eficácia no desenvolvimento profissional, eficácia no manejo em sala de aula, e eficácia no desenvolvimento dos estudantes em relação ao ensino-aprendizagem.	7	71	3,70
13.	A avaliação do desempenho do professor deve articular ao projeto pedagógico do sistema de ensino.	3	75	3,80

Nesse sentido, mostra uma média de 3,8 nos termos abordados por Ferreira (2006, p. 27), para que a avaliação ocorra é necessário que a instituição educativa tenha um processo de avaliação de desempenho docente bem definido capaz medir, corrigir, e qualificar as atividades docentes. Por conseguinte, na tabela mostra uma média relativa superior a 3,5, conforme os estudos de Fernandes (2008); Tachizawa e Andrade (2006) e; Sanches et al. (2005), a avaliação

da qualidade do professor foca na análise da competência e na construção de conhecimento ao longo da trajetória na carreira. Em suma, a avaliação de desempenho tem o objetivo de identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional de um indivíduo alinhado aos objetivos organizacionais. Portanto, é dever de cada instituição educativa criar ferramentas que possibilitem avaliar o desempenho de cada professor, de maneira que melhore a qualidade das atividades em sala de aula e o seu desempenho profissional.

#### **5.4 Discussão**

Tendo em conta a apresentação descrita na análise entre avaliadores, diretores e professores, percebe-se que o sistema de ensino em São Tomé e Príncipe carece de um processo de avaliação de desempenho docente regulamentado pela lei educativa com normas na qual os avaliadores e os diretores podem seguir rigorosamente para avaliar os professores com intuito de desenvolver e valorizar mais a carreira de magistério no país.

De acordo com os relatos dos avaliadores, diretores e professores percebemos que têm conhecimento sobre a estruturação do sistema de ensino como prevê a Lei nº 2/2003, Lei de Base do Sistema Educativo que estabelece o quadro geral do sistema educativo. Os avaliadores argumentaram que a Lei de Base passou por várias reformas desde a independência até aos anos 2010, com o surgimento do projeto escola+, implementaram vários normativos, e atualizaram o sistema de ensino com a implementação de vários componentes que não existiam antes no sistema de ensino. Portanto, o projeto escola+ apareceu para reforçar na criação de normativos educacionais, dos quais como o mais importante a implementação do 12º ano de escolaridade, que é um momento em que os alunos se preparam para entrar no ensino superior em qualquer área, diversos cursos profissionais e massificação dos docentes.

Na busca pela melhoria do ensino no país o governo tem procurado estratégia que podem melhorar a qualidade de ensino educacional, fazendo reformas no sistema de ensino como parte de aperfeiçoar os programas e os planos inseridos na educação dos alunos, (SANCHES ET AL., 2005). Para que o desenvolvimento profissional ocorra é necessário que haja estratégia sistêmicas de ação que levem em consideração as demandas de cada contexto e não de políticas, (VAILLANT, 2009; GATTI; BARRETO, 2009; ANDRÉ, 2011), portanto, no sentido de transformar a carreira docente mais atrativa aos jovens, possibilitando a dedicação aos cursos de licenciatura e que assumam as funções da docência sem, de fato, terem escolhido esta profissão como parte de seus projetos pessoais e de vida.

Com surgimento do projeto escola+ no sistema de ensino, os pesquisados relataram que, com o projeto conseguiu-se fazer a reforma curricular do ensino no seu todo, conseguiram atualizar os programas de ensino, os manuais didáticos, possibilitou na construção de algumas escolas, os professores passaram a ter formação e acompanhamento para melhorar as suas competências pedagógicas, o projeto também apoiou os diretores e supervisores na formação sobre administração escolar e na assistência técnica como previa nos objetivos estabelecidos no projeto citado acima neste trabalho. Mas os pesquisados realçaram que quando implementaram o projeto, não estava de acordo com a realidade do país, o que originou choque entre os dois lados, tanto da parte da cooperação bem como da parte da entidade local. Muitos professores tiveram dificuldades em adaptar-se a nova metodologia do ensino, os textos introduzidos nos manuais não proviam de conteúdos locais, haviam excessos de aluno por turma, sendo assim, o projeto não enquadrava na realidade do país.

Como aspectos importantes para a estrutura de sistema de ensino foi a implementação de 12º na grade curricular dos alunos, normativo sobre a avaliação dos alunos, normativo sobre a planificação dos docentes quinzenalmente, normativos sobre os cursos profissionais e atualização dos planos curriculares de cada disciplina de ensino. Para tanto, implicou mudança na metodologia dos professores como forma de melhoria da carreira, portanto, os professores tiveram acompanhamento intensificado na formação, com intuito de melhorar e adaptar-se ao novo plano curricular de ensino. O projeto possibilitou que os professores obtivessem formação contínua, tanto na área prática como teórica para adquirirem competências lecionais para sala de aula, como parte do desenvolvimento profissional na carreira.

Becker (2005), afirma que o professor tem a função de orientar, incentivar, mostrar caminhos, dar direcionamentos aos alunos. Nesta perspectiva, os professores recebiam essas formações constantes para fazer uma conciliação entre o conhecimento obtido na formação para o aluno de modo que, tenha uma melhor qualidade no ensino-aprendizagem. Como afirma, Masetto (2003<sup>a</sup>), conhecimento, habilidade e atitude, são principais atributos que o docente deve obter para o domínio da área de conhecimento e da pedagógica.

Os pesquisados demonstraram que o projeto veio a contribuir na organização de toda a estrutura do ensino secundário de forma geral, melhorando principalmente as competências dos professores em sala de aula. Os professores demonstraram que o projeto escola+ não contribuiu para a melhoria do ensino, não trouxe melhorias para a sua carreira e nem aumentou as suas competências, consequência disso, pode ser pelo fato do projeto não estar de acordo com a realidade do país, muitos dos professores não queria abrir a mão do regime antigo para se adaptar à nova forma de ensino. Portanto, as formações que receberam eram apenas para

melhorar as competências pedagógicas em sala de aula, e não para o desenvolvimento profissional na carreira. Podemos perceber que não há uma concordância entre o governo e o corpo docente, isso implica que há uma desvalorização da profissão do professor por parte do governo, isto é, os professores estão sujeitos a obedecer sem questionar.

Nos ensinamentos de Novoa (1995), é necessário criar procedimentos que permitam reconhecer e diferenciar a qualidade de ensino para que a Carreira Docente não deixe de considerar o mérito dos professores. Para isso, o governo e ministério de educação devem criar mecanismos que possibilite o reconhecimento e o desenvolvimento profissional da carreira docente, com base no resultado individual de cada professor.

Concernente ao ensino-aprendizagem e a qualidade de ensino secundário, de modo em geral, é mui difícil caracterizar devido a heterogeneidade existente de uma escola para outra nas diversas regiões do país, portanto, os pesquisados relataram que precisa de uma nova reforma no sistema de ensino com vista a sanar alguns problemas ainda presente na educação, como por exemplo o excesso de aluno por turma, entre outros já citado acima. Com base nisso, há que se procurar a melhor forma para eliminar esses entraves no seio da educação, como por exemplo, construir mais escolas em cada localidade do país, aumentar o número de professores nas escolas, portanto, investir mais na educação dos alunos para melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem dos alunos.

Contudo, para Vaillant (2009), a promoção do desenvolvimento profissional em sala de aula deve ter em conta três processos fundamentais, como: proposta de inovação adequado; recursos materiais e recursos humanos; e por último, continuidade das atividades que permitem mudanças ao longo do tempo. Portanto, a instituição educativa deve investir nesses processos com finalidade de promover melhor ensino-aprendizagem.

Sobre Estatuto Carreira Docente, não ficou bem claro sobre as competências docentes para ingresso na carreira docente, tal como mostra na Lei de Base, portanto, alguns avaliadores e alguns diretores escolares afirmaram que para ingressar na carreira docente os indivíduos precisam ser professor formado numa área pedagógica, ter 5 anos de serviço e ser aprovado no teste quando abrem as vagas para candidatar, mas outros avaliadores e diretores afirmaram que não têm informação sobre ingresso na carreira docente, e que são os sindicatos dos professores que elaboraram essas competências. Podemos ver que não há uma compatibilidade entre a Lei de Base do Sistema Educativo e o Estatuto Carreira Docente em termos de competências docentes, sendo assim, as competências de ingresso na carreira docente não foram bem definidas na Lei de Base do Sistema Educativo e nem no Estatuto Carreira Docente. Segundo o avaliador A2, A3 e o diretor D7, as competências docentes foram definidos pelo ministério

de educação e os sindicatos dos professores em que definiram as competências que os professores devem obter para o ingresso na carreira, mas não sabiam informar quais são essas competências, à isso, mostra que os professores não têm conhecimentos sobre as competências para o ingresso na carreira. Porém, no artigo 31º da Lei de Base do Sistema Educativo prevê que o governo é quem define por decreto os perfis de competência e de formação de educadores e professores para ingresso na carreira docente, com isso, podemos entender que não há uma norma ou regulamento que possibilita os professores ingressarem na carreira docente de forma coerente e transparente. Leva-nos a pensar no que o avaliador A1 afirmou anteriormente, que ainda não se conseguiu resolver a questão de progressão e os critérios remuneratórios dos professores quando implementaram o Estatuto Carreira Docente.

É de salientar que a progressão e promoção dos docentes não acontece no sistema de ensino secundário como previsto no Estatuto Carreira Docente sob artigo 30º e 31º do Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro. Com isso, os autores como Schacter e Thum (2004), recomendam que para ter um sucesso no sistema de progressão na carreira docente deve-se considerar o desempenho do professor que é medido pelo êxito ou fracasso dos alunos em termos de aprendizagem, a produtividade do professor, com o foco nos resultados obtidos pelos alunos.

Quanto a avaliação de desempenho docente decorrente no sistema de ensino secundário, os entrevistados argumentaram que não existe um processo de avaliação de desempenho docente para avaliar os professores, mas estão trabalhando para implementar um processo de avaliação de desempenho, contudo, os professores têm acompanhamento para melhorar as suas atividades dentro de sala de aula, como parte da fiscalização do governo. Percebemos que no sistema de ensino secundário não se utiliza os critérios estabelecidos no Estatuto Carreira Docente sob o artigo 37º e 39º como descrito acima neste trabalho. Com isso, mostra que a avaliação de desempenho docente não tem ocorrido no sistema de ensino secundário, conforme Dos Santos (2009), em que a Avaliação Interna resulta de um investimento entre ambas partes (avaliador e avaliado), com a participação dos indivíduos envolvidos em debates em prol da qualidade do ensino-aprendizagem, contribuindo para melhorar a qualidade do ensino educacional.

Deste modo, como não há um processo de avaliação de desempenho no sistema de ensino, os critérios da avaliação não estão bem definidos para avaliar um professor pelas suas qualidades e competências que possibilita o desenvolvimento profissional na carreira. Portanto, há que se criar um processo de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário que permite avaliar os docentes pelas suas competências, com intuito de desenvolver

a sua carreira profissionalmente, com critérios transparentes de avaliação. A finalidade de avaliação de desempenho é para verificar a necessidade de acompanhamento, progressão e treinamento, dentre outras melhorias constatadas pela entidade competente, com base no modelo de avaliação de desempenho inserido no sistema (TACHIZAWA E ANDRADE, 2006).

Com base no resultado do questionário aplicado, os professores de modo geral têm conhecimento sobre a composição da divisão do sistema de ensino com base na Lei de Base do Sistema Educativo e o Decreto Lei nº 5/2011 que rege Estatuto Carreira Docente. Mesmo que as competências de ingresso na carreira não estão bem definidas os professores preferem apostar na formação contínua como um componente para melhorar a qualidade de ensino. Dessa forma, os professores sentem injustiçados por não progredirem na carreira e também, por não ter um método de avaliação que permite o desenvolvimento profissional e pessoal na carreira.

Constatamos que os professores não são avaliados, mas recebem acompanhamento pedagógico para o aperfeiçoamento da sua competência em sala de aula. Sendo assim, os supervisores do ministério de educação supervisionam os professores em atividades na sala de aula de forma a saberem se os professores estão cumprindo com o plano do ensino, ou se precisam de alguma apoio pedagógico, mas os critérios utilizados não são suficientes para o desenvolvimento profissional na carreira, portanto, é necessário criar um processo de avaliação de desempenho docente com critérios que possibilitem a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos e no desenvolvimento pessoal e profissional na carreira.

Desta forma, os professores concordaram com a maioria das afirmações colocadas dos autores, como por exemplo: Zarifian (2001), Parry (1996) e Ruas (2001), que a competência é baseada na qualidade do ensino, na satisfação de docente e discente; Dos Santos, (2009); Formosinho et. al., (2010, p. 110); Ferreira (2006, p. 27); Tachizawa e Andrade (2006) e Sanches et al. (2005), a avaliação de desempenho tem o objetivo de identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional de um indivíduo alinhado aos objetivos organizacionais. Portanto, podemos utilizar as afirmações destacadas pelos autores estudados neste trabalho para apresentar melhorias no processo de avaliação de desempenho docente para o sistema de ensino em São Tomé e Príncipe. Devido a situação conjuntural do país sabe-se que o ensino educacional é muito heterogêneo, dessa forma, é importante levar isso em consideração para que todos envolvidos nesse processo possam usufruir dessas melhorias na sua carreira.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho na escola é um instrumento que visa o monitoramento da qualidade de ensino em salas de aulas, e permite melhorias para todos os indivíduos que participam nesse processo. As políticas sociais e educacionais devem assegurar toda a diversidade cultural, regional e socioeconômica presente no contexto do país, por conseguinte, é necessário dar voz a todos os indivíduos empregues no processo de avaliação de desempenho.

Para alcançar os objetivos deste trabalho procuramos analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe a partir da Lei de Base do Sistema Educativo Lei nº 2/2003, com intuito de esclarecer como são aplicados os normativos vigentes no ensino secundário do país.

O projeto escola+ surgiu como processo de reforma no sistema de ensino educacional no âmbito do programa do governo de S.T.P, onde o ministério de educação e a cooperação portuguesa se juntaram para fazer a reforma no sistema de ensino. O Instituto Marquês de Valle Flôr estava a cargo da implementação do projeto, o que significou grande mudança de paradigma para o quadro docente. Muitos docentes tiveram dificuldades em se adaptar à nova metodologia de ensino, por falta de alguns componentes que não tinham, como a formação pedagógica, conhecimento em informática, o próprio projeto não estava de acordo com a realidade do país, os manuais didáticos tinham conteúdos portugueses. Muitos professores queixaram sobre o limite de aluno por turma no desenvolvimento do projeto, que comprometeu ao alcance dos seus objetivos. O projeto escola+ serviu mais para atualizar os programas curriculares do ensino educacional como parte da política do governo em exercício, com isso, os professores receberam formação, tiveram orientação e acompanhamento para que não houvesse dificuldades em sala de aula. Mas os professores relataram que o projeto escola+ não contribuiu para a melhoria do ensino e o desenvolvimento profissional na carreira docente, pelo fato de muitos não concordarem com a metodologia inserida no processo de ensino-aprendizagem. Quando o governo implementou o projeto escola+ não fez sondagem prévia a fim de saber se daria certo no sistema de ensino, como consequência disso, repercutiu no seio do corpo docente. O governo apenas implementou o projeto sem uma prévia consulta aos professores, portanto havia professores sem formação, sem equipamentos apropriados para lecionar e dar continuidade nas suas atividades.

No Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, do Estatuto Carreira Docente, percebemos que não está claro quais as competências de ingresso na carreira docente, e os avaliadores da educação e os diretores que participaram na entrevista não souberam detalhar quais as competências e como funciona o ingresso na carreira docente no ensino secundário. Os avaliadores entrevistados afirmaram que a progressão na carreira docente existe legalmente, mas não é colocada em prática no sistema de ensino, devido os custos que traria para o governo. À vista disso, mostra que a progressão foi implementada por lei, mas não está sendo executada na prática pela instituição educativa, portanto, podemos ver que o governo e o ministério de educação não está cumprindo com o direito dos professores, como está previsto no artigo 28º, 29º, 30º e 31º do Estatuto Carreira Docente.

Constatamos que os avaliadores da educação, os diretores escolares e os professores do ensino secundário têm conhecimento sobre o quadro geral da composição do sistema educativo vigente em S.T.P. Na busca pela melhoria, os avaliadores salientaram que a Lei de Base sofreu várias reformas normativas que trouxeram muitas vantagens para o sistema de ensino, como: a implementação do 12º ano, expansão de escolaridade para todos os distritos, atualização dos programas curriculares, e inserção de novas áreas de estudos na ciência e tecnologia. No entanto, a Lei de Base não atingiu todos os objetivos, como a revisão curricular do ensino básico, a revisão curricular do ensino secundário, a reestruturação da gestão das escolas, a instituição de um estatuto de carreira docente e a dinamização da formação de professores, inicial e contínua.

Nosso objetivo principal é de analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário a partir da implementação do projeto escola+ em 2009, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira, portanto, percebemos que não existe um processo de avaliação de desempenho docente no ensino secundário com critérios bem estruturados que garantem o desenvolvimento profissional na carreira, e a qualidade de ensino-aprendizagem, isto é, os professores não são avaliados. Mas existe um normativo no Estatuto Carreira Docente que aborda a avaliação de desempenho docente, todavia, não explica quais os critérios utilizados para avaliar os professores ou como se aplica esse processo de avaliação, e também, não é seguido pelo ministério de educação.

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos proposto nesta pesquisa, observou-se que não existe um processo de avaliação de desempenho aplicado aos professores do ensino secundário capaz de avaliar a qualidade do desempenho dos docentes numa perspectiva de evolução e progressão na carreira. Como os professores não são avaliados, não foi possível descrever quais os procedimentos utilizados pelos avaliadores para avaliar o pessoal

docente, mas devido a atual conjuntura do país em estudo, percebemos que os professores têm estados a procura da melhor estratégia para melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos. Com relação ao processo de avaliação de desempenho os avaliadores e os professores sentem que precisam ser avaliados na medida em que estão desenvolvendo as suas atividades sem mesmo ter conhecimento sobre o seu desempenho durante o ano letivo.

Portanto, os professores apontaram que a avaliação de desempenho traz muitas vantagens, contribuindo com o desenvolvimento profissional e pessoal na carreira considerando o contributo do resultado da avaliação de desempenho articulado com o processo pedagógico inserido no sistema de ensino, refletindo sobre os pontos positivos e negativos do ensino-aprendizagem.

No ensino secundário os professores não são avaliados, há falta de clareza sobre o processo de avaliação de desempenho na Lei de Base do Sistema Educativo e Estatuto Carreira Docente, há falta de valorização do magistério pelo órgão educativo, o próprio corpo docente não valoriza a profissão devido ao elevado número de professores extraordinários, há presença de professores sem formação pedagógica no sistema de ensino, e existe ainda número muito excessivo de alunos por turma, portanto, essas são as limitações que impedem a efetivação do processo de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário e na progressão e promoção na carreira docente.

No Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, do Estatuto Carreira Docente, do artigo 28º a 31º prevê a evolução e o desenvolvimento profissional docente através da promoção e progressão. A promoção como mudança de cargo para um superior dentro da mesma carreira e progressão como mudança de escalão para um superior dentro da mesma carreira. Dessa forma, o governo deveria valorizar mais a carreira do pessoal docente colocando em prática a progressão na carreira como prevista por lei, de modo que os professores sintam mais responsabilidades em melhorar a sua metodologia em sala de aula e melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem. Sendo assim, a progressão na carreira deve ser uma prática corrente no sistema do ensino secundário para que os professores possam criar ambientes inovadores, melhorar a qualidade pedagógica, e também, estaria proporcionando o desenvolvimento pessoal e profissional na carreira.

Os professores insistem para que o governo aposte na formação contínua como parte do desenvolvimento profissional na carreira, buscando sempre estratégias que possibilitem melhorias da qualidade de ensino-aprendizagem. Como afirma, Santos, (2002), no âmbito pedagógico o processo de formação deve buscar transformações com base teórica, resultantes das discussões, trazendo contribuições necessárias para a modificação da profissionalização do

professor e o desenvolvimento para a qualificação. É necessário que o governo invista na formação dos professores, tanto no início da carreira e quanto permanente, para que criem sempre ambientes inovadores em sala de aula.

No ensino secundário a avaliação da prática pedagógica docente é feita pelos supervisores do ministério da educação e também pelos diretores escolares, com a finalidade de acompanhar os professores dentro da sua atividade em sala de aula, dessa forma, também serve para orientar os professores a melhorar a metodologia didática do ensino-aprendizagem. Mas este tipo de prática não garante o desenvolvimento profissional docente e suscita o descontentamento no meio do quadro docente, isto porque, alguns professores argumentaram que quando os supervisores estão dentro da sala de aula, esta prática atrapalha a sua atividade corrente, e salientaram que esse método é uma forma do ministério de educação fiscalizar os professores.

Quanto a avaliação de desempenho docente, percebemos que os professores sentem prejudicados por não existir um processo de avaliação de desempenho no sistema de ensino secundário. Os professores argumentaram que o método usado pelo ministério de educação não tem evoluído e não tem contribuído para o desenvolvimento profissional na carreira do professor, este método é como uma forma de fiscalização do governo para saber se os professores estão cumprindo com o plano curricular do ensino.

Portanto, a maioria dos professores ficaram satisfeitos com as afirmações colocadas pelos autores no quadro teórico deste trabalho na medida em que for para melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem. Os temas abordados pelos autores contribuíram de forma exitosa para a compreensão dos professores, e também, contribuíram para a construção do conhecimento no âmbito educacional e para o desenvolvimento profissional da carreira docente.

Os objetivos da Avaliação de Desempenho Docente descrito no Estatuto Carreira Docente sob o Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, no artigo 34º não foram abordados pelos entrevistados, e também, não é aplicado no ensino secundário. Isso mostra que é necessário rever os normativos vigentes em prol da valorização da carreira do professor. O ensino educacional em São Tomé e Príncipe precisa de investimento por parte do governo, começando pela progressão de carreira, na qual os professores sentem-se injustiçados por não estarem a progredir. Como forma de melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem, precisa-se aumentar o número de escolas e diminuir o número de aluno por turma, de modo que os professores possam promover um ensino de qualidade dando mais atenção para os alunos dentro e fora de aula, dentre outros problemas encontrados.

Diante do exposto, quanto a questão de partida, podemos dizer que não tem ocorrido a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário, e o mesmo não tem contribuição para o desenvolvimento profissional na carreira dos docentes. Como consequência está na política de avaliação estabelecidas pelo governo. O Decreto apresentado pelo governo não tem fundamentos claros sobre o processo de avaliação de desempenho docente, de forma que os docentes sejam avaliados justamente pelo seu empenho durante a sua atividade educacional.

Contudo, os professores percebem a importância de investir na avaliação de desempenho, para melhorar as suas qualificações e competências de ensino-aprendizagem. Sabe-se que a avaliação de desempenho é fundamental para a progressão e o desenvolvimento profissional na carreira. Os professores sentem que precisam ser avaliados para saberem se têm um bom desempenho durante o ano letivo, portanto, cabe o governo implementar um processo de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino para obter bons resultados na qualificação do ensino-aprendizagem e que promova o desenvolvimento profissional na carreira docente.

Dada a conjuntura atual hoje no mundo, acreditamos que em São Tomé e Príncipe precisa se preocupar com a qualidade de ensino educacional existente no sistema de ensino, com vista para a profissionalização dos docentes do ensino secundário. Os professores não podem apenas cumprir com o plano político porque nem sempre apresenta os conflitos centrais da profissão docente, por isso, há que se sensibilizar o interesse pela sua formação inicial e continuada, de forma a sanar esses conflitos internos, para proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional bem como o ensino-aprendizagem dos alunos com qualidade.

## **6.1 Limitação da Pesquisa**

São Tomé e Príncipe é um país em via de desenvolvimento, por essa razão, ainda conta com muita objeção em termos de políticas públicas estratégicas com vista no desenvolvimento do país e do sistema de ensino educacional, dentre outros setores. Portanto, na realização de trabalhos acadêmicos sempre deparamos com obstáculos que interdita na obtenção de resultados satisfatórios. No referencial teórico encontramos grande carência de estudos acadêmicos sobre avaliação de desempenho docente no ensino secundário em São Tomé e Príncipe e ao nível dos países africanos, com exceção de Cabo-Verde que encontramos um estudo que visava estruturar um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da atividade de pesquisa na Universidade de Mindelo, mas esse estudo é voltado para o ensino superior.

Devido a atual conjuntura do país, não foi possível fazer um contato prévio com os indivíduos integrados no sistema de ensino antes de ir a pesquisa de campo. Ao ir a pesquisa de campo estava com uma expectativa muito grande que conseguiria obter todas as informações com relação a pesquisa, visto que o ensino secundário estava passando por reformas estruturais. Embora não tinha conhecimento sobre quem são ou fazem parte da avaliação de educação em STP, o primeiro contato foi com a ministra de educação, e a mesma recusou em fazer entrevista, orientando para o setor de planejamento do ensino.

Isso mostra que o setor educativo ainda é desestruturado ou ainda há um certo receio das pessoas quando se trata de pesquisa ou entrevista, muitas das vezes as pessoas em STP confundem pesquisa acadêmica com pesquisa política, no caso do coordenador do projeto escola+ por parte de São Tomé e Príncipe, em que recusou fazer entrevista mesmo com todas as informações sobre a pesquisa, apenas alegou que durante a implementação do projeto não se fez a avaliação dos docentes. Quanto a entrevista e aplicação do questionário, não conseguimos obter o resultado desejado por falta de informação de quem são os avaliadores internos da educação e na parte externa por razão do termino do projeto, e também, a maioria dos professores que participaram na aplicação do questionário não devolveram. Portanto, mostra o quão é difícil fazer uma pesquisa em São Tomé e Príncipe, essas foram as principais limitações que impossibilitaram na eficácia dos resultados no presente estudo de caso.

## **6.2 Sugestões para Melhoria do Sistema de Avaliação e de Carreira Docente**

De certo modo, a instituição educativa em São Tomé e Príncipe precisa de estratégias inovadoras para melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento profissional da carreira docente. Com os avanços tecnológicos no mundo hoje, exige que o governo aposte numa nova proposta para fortalecer a qualidade do sistema de ensino e qualidade da formação dos professores.

Concernente a carreira dos professores, há que se rever os normativos que estabelecem o desenvolvimento na carreira, a fim de implementarem no sistema de ensino e cumpri-lo com rigor, de forma que os professores sejam engajados a proporcionarem mudanças inovadoras na metodologia de ensino-aprendizagem. A concepção da profissão docente é concebida pelo investimento na formação com aprendizagem permanente, sendo assim, é necessário que o governo estabeleça leis que possibilitam o desenvolvimento profissional e institucional suscitando a mudança ética na educação, em que os professores sintam a obrigação de melhorar

a formação pedagógica e de melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem em geral dos alunos, (OLIVEIRA, 2009).

Para que os professores possam progredir na carreira, ter um desenvolvimento profissional consistente, deve-se implementar uma avaliação de desempenho no sistema de ensino com foco na qualidade da competência dos professores. Para o contexto de São Tomé e Príncipe, o sistema de avaliação perpassa pela diversidade de saberes específicos que os professores dominam, pela efetividade de ensinar, preparar as aulas, participar na planificação e conselhos de classe, e por fim, pelo resultado obtido durante o ano letivo, portanto, mediante esses aspectos pode se dizer que são relevantes para o avaliador da educação tomar como base para avaliar um professor durante a sua atividade letiva.

Entretanto, percebemos que o sistema de ensino educativo de São Tomé e Príncipe ainda está em fase de mudanças estruturais, em busca de novas estratégias para melhorar a qualidade do sistema de ensino. Tendo isso, espera-se que a presente pesquisa tenha coadjuvado para engrandecer a literatura acadêmica nacional e internacional sobre estudar a avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário, bem como o impacto no desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes em São Tomé e Príncipe. Como um trabalho acadêmico nunca termina, este trabalho poderá servir de modelo para as novas investigações futuras com ampliação de amostra na área de avaliação de desempenho docente nas instituições educativas, como forma de mostrar a importância de estudar a avaliação de desempenho docente.

### *6.2.1 Sugestões/implicações práticas para sistema de ensino secundário*

Com base no resultado obtido deste estudo, podemos ver que apresenta sugestões e reflexões para melhorar os processos de avaliação de desempenho docente no sistema de ensino secundário. Como recomendação, indica-se que o governo e o ministério de educação adquiram o real conhecimento da situação geral e prática do ensino secundário. Em seguida, devem definir um modelo de avaliação de desempenho docente com base no contexto do sistema de ensino, com critérios claros de acordo com as propostas pedagógicas de ensino anual, na presença dos avaliadores da educação, diretores escolares e os professores. A avaliação de desempenho deve ser estabelecida como um planejamento contínuo anual, de modo que, permita conhecer a evolução das competências didáticas e as qualificações dos professores ao longo do ano letivo. Portanto, permite o professor tomar o conhecimento e fazer análise do

desenvolvimento da sua carreira e acompanhar a qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos com base nas suas atividades em sala de aula.

Tendo o modelo de avaliação de desempenho docente definido pela entidade educativa, cabe aos avaliadores da educação, avaliar os professores dentro dos parâmetros estabelecidos pela ministério de educação. Ademais, um modelo de avaliação de desempenho docente claro e bem descrito é uma forma de expor o processo mais compreensível possível para os professores, a fim de saber como serão avaliados. Deste modo, para o contexto de São Tomé e Príncipe devem levar em consideração alguns pontos para a avaliação de desempenho dos professores: o cumprimento do conteúdo programático da planificação quinzenal; a postura e o relacionamento do professor e o aluno em sala de aula; a relação do professor com a classe docente e o diretor escolar; a participação na planificação quinzenal; pontualidade nas aulas; e inovação na metodologia de ensino, isto é, se o professor apresenta outras modalidades de ensino-aprendizagem para os alunos. Aos avaliadores cabe utilizar vários tipos de avaliação a cada ano, de modo que, não se obtenha uma única visão do trabalho do professor.

O diretor como a figura principal da escola, tem a função de estimular e incentivar na capacitação e formação contínua dos professores com intuito de promover o desenvolvimento profissional e pessoal na carreira do professor. É recomendado aos diretores escolares do ensino secundário, acompanhar o desenvolvimento do professor desde o início das suas atividades até ao termino do ano letivo, como forma de analisar e avaliação a situação do professor com base no ensino-aprendizagem dos alunos. O diretor deve conversar sempre com o professor, não em um tom de cobrança, mas sim, demonstrar compreensão e boa vontade para chegarem a um bom resultado juntos. Incentiva-lo a adotar novas práticas educacionais, implementar estratégias inovadoras para ajudar no ensino-aprendizagem dos alunos, manter os planos das aulas sempre atualizados e valorizar as suas atividades de forma que invistam no desenvolvimento profissional da sua carreira.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Rodrigo Octavio Macedo. “**Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos:** uma análise de políticas, práticas e abordagens” 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2010.

BARRETO, Antónia. **A reforma do ensino secundário em são Tomé e Príncipe.** Apresentação do projeto Escola+. ISCTE-IUL. Lisboa. 2012.

BECKER, F. **A epistemologia do professor:** o cotidiano escolar. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3. ed, São Paulo: Atlas, 1983.

**Boletim Estatístico de MECCC 2015/2016.** Disponível em: <https://www.ine.st/phocadownload/userupload/Documentos/Informa%C3%A7%C3%B5es%20Estat%C3%ADsticas/Educa%C3%A7%C3%A3o/BOLETIM%20ESTAT+STICO%20MECCC%20-%202015-2016.pdf>. Acesso em: 30 de novembro de 2018.

CÂMARA, P. B. da; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. *Novo Humanator– Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (3.<sup>a</sup> Ed.). Editora: Publicações Dom Quixote. 2010.

CARDOSO, Thuine Lopes et al. Um modelo multicritério construtivista para apoiar a gestão da atividade de pesquisa da universidade de Mindelo. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 8, n. 2, p. 76-96, 2017.

CHAGAS, C. **A avaliação de desempenho dos professores no quadro da regulação da educação.** Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Lisboa. Instituto da Educação. Lisboa. 2010.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade** (II). *Revista de Administração de Empresas*, 36(1), 13-20. doi: 10.1590/S0034-75901996000100003. 1996.

CONTRERAS, J. **La autonomia del profesorado.** Madrid: Morata. 1997.

CUNHA, M. I. **O bom professor e suas práticas.** Campinas: Papirus, 1996.

DEMO, P. **Educação e qualidade.** 8. ed. Campinas: Papirus, 1994.

DOS SANTOS, T. **A Avaliação Interna e as suas implicações na configuração da Escola como Organização:** Um Estudo de Caso. Tese de Mestrado em Educação, Área de

Especialização em Sociologia da Educação e Políticas Educativas. Universidade do Minho. Instituto da Educação e Psicologia. 2009.

DUARTE, Alexandre William Barbosa. **Por que ser professor?** Uma análise da carreira docente na educação básica no Brasil. 2012. 169f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

EMBIRUÇU, Marcelo; FONTES, Cristiano; ALMEIDA, Luiz Alberto Luz de. **Um indicador para a avaliação do desempenho docente em instituições de ensino superior**. 2010.

FELGUEIRAS, Joana Isabel Pinto. **“Proposta de um Modelo de Gestão de Desempenho da Atividade de Recursos Humanos”**. 80 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. 2013.

FERNANDES, D. **Avaliação do Desempenho Docente: Desafios, Problemas e Oportunidades**. Lisboa. Texto Editor. 2008.

FERREIRA, C. **Avaliação de Desempenho Docente: expectativas dos professores**. Dissertação Apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para Obtenção de Grau de Mestre em Planificação e Administração da Educação. Porto. Portugal. 2006.

FORMOSINHO, J., Machado, J. & Oliveira-Formosinho, J. **Formação, Desempenho e Avaliação de Professores**. Coleção Educação e Formação. Edições Pedago, Lda. Portugal. 2010.

GATTI, Bernardete Angelina; BARRETO, Elba Siqueira de Sá (Coord.). **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília, DF: Unesco, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais**. Rev. adm., empresa. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, junho, 1995.

GOMES, C. A. **A educação em perspectiva sociológica**. 4. ed. São Paulo: EPU, 2005.

GUSKEY, Thomas. **Evaluating professional development**. Thousand Oaks: Corwin Press, 2000.

GUTIERRES, D. V. G., Carvalho, F. A. F., Jacomini, M. A., & Brito, V. L. F. A. de. **Planos de carreira de professores da educação básica em estados e municípios brasileiros no contexto da política de fundos: configurações, tendências e perspectivas** (Relatório sobre planos de cargos, carreira e remuneração do magistério da pesquisa “Remuneração de

professores de escolas públicas de educação básica: configurações, impasses, impactos e perspectivas”). 2013.

HARGREAVES, A. **Aprendendo a mudar: o ensino para além dos conteúdos e da padronização**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

HESS, D. **Social studies of science**. New York: University Press, 1997.

IMVF. **Escola +**. Disponível em: <<http://www.imvf.org/index.php?projeto=549>>. Acesso em: 10 de Abril de 2017.

JACOMINI, Márcia Aparecida; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. Carreira docente e valorização do magistério: condições de trabalho e desenvolvimento profissional. *Pro-posições*, v. 27, n. 2, p. 177-202, 2016.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEME, Luciana França. **Atratividade do magistério para o ensino básico: estudo com ingressantes de cursos superiores da Universidade de São Paulo**. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

LESSA, S. **Trabalho e Proletariado no Capitalismo Contemporâneo**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

LOURENÇO, C. D. S; TEIXEIRA, T. C; SANTINELLI, F. **Carreira Docente, Avaliação de Desempenho e Progressão Horizontal: um Estudo em Sete Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais**. João Pessoa/PB: EnGPR, 2011.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Tose. **“Avaliação de desempenho Humano”**. Editora ELSEVIER, Rio de Janeiro. 2012.

MARTELO, A. J. **A Cooperação Portugal/São Tomé e Príncipe na área da educação e ensino (1975 2005)**. (Tese de Doutorado. tese de mestrado). (ISCTE, Ed.) Lisboa, Portugal: ISCTE-Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa-Área Científica de Estudos Africanos. 2005.

MASSETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

- MORAES, M. C. **O paradigma educacional emergente**. Campinas: Papirus, 1997.
- MORICONI, Gabriela Miranda. **Os professores públicos são mal remunerados nas escolas brasileiras?** Uma análise da atratividade da carreira do magistério sob o aspecto da remuneração. 2008. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.
- NÓVOA, A. **O passado e o presente dos professores**. In Profissão professor (pp. 13-34). Porto: Porto Editora. 1995.
- NÓVOA, António. História de vida: perspectivas metodológicas. In: NÓVOA, António (Org.). **Vida de professores**. 2. ed. Porto: Porto Editora, 2007. p. 18-25.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. Modelos y estrategias de desarrollo profesional docente: reflexiones críticas desde la realidade latinoamericana. In: MEDRANO, Consuelo Vélez de; VAILLANT, Denise. **Aprendizaje y desarrollo profesional docente**. Madrid: Santillana, 2009. p. 99-107.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, Excelsior, v. 33, n. 7, p. 48-56, 1996.
- PERRENOUD, P. **Avaliação entre duas lógicas: da excelência à regulação das aprendizagens**. Porto Alegre: ArtMed, 1999.
- PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PERRENOUD, P. et al. **Formando professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- PERRENOUD, Phillipe. Construir competências é virar as costas aos saberes? In: **Pátio – Revista Pedagógica**, Porto Alegre, n. 11, p. 15-19, nov. 1999.
- PIMENTA, S. G. Formação de professores: identidade e saberes da docência. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- PIZZO, S. **O início da docência e trajetória profissional segundo a visão dos professores em final de carreira**. Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação da Universidade Federal de São Carlos, na área de Metodologia de Ensino. Centro da Educação e Ciências Humanas. São Carlos. São Paulo. 2004.

RAMALHO, Betânia Leite; NUNEZ, Isauro Beltran; GAUTHIER, Clermont. **Formar o professor, profissionalizar o ensino: perspectivas e desafios**. 2. ed. Porto Alegre: Sulinas, 2004.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos com a Carreira e Produção Acadêmica**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 2, pp. 1011-1030, Nov./Dez. 2010.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, J. M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SACRISTÁN, J. G., & Gómez, A. I. P. **Compreender e transformar o ensino**. (E. F. F. Rosa, trad., pp. 13-26). Porto Alegre: Artmed. 2000.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A.; BORBA, A. M. de.; VERDINELLI, M. A. **Metodologia de Análise do Comprometimento dos Professores Universitários com a Organização e a Carreira Docente e sua Relação com o Desempenho**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

SANTOS, L. L. C. P. Formação de professores e saberes docentes. In: MACIEL, L. S. B.; SHIGUNOV NETO, A. (Org.). **Reflexões sobre a formação de professores**. Campinas: Papirus, 2002.

SCHACTER, J.; THUM, Y. M. **Paying for high- and low-quality teaching**. Economics of Education Review, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 411-430, Aug. 2004.

SCHON, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

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

SIMÕES, G. **A avaliação do desempenho docente: contributos para uma análise crítica**. Lisboa: Texto, 2002.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. **Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration**. Journal of Management. v. 35, pp. 1542-1571, 2009.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

The World Bank. **Aspectos gerais de São Tomé e Príncipe**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/country/saotome/overview>>. Acesso em: 13 de outubro de 2018.

VAILLANT, Denise. Políticas para un desarrollo profesional docente efectivo. In: MEDRANO, Consuelo Vélez de; VAILLANT, Denise. **Aprendizaje y desarrollo profesional docente**. Madrid: Santillana, 2009. p. 29-37.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

**Carta de Política Educativa 2019-2023, (atualizada).** Lei 4/2012. **RESEN**, Descrição do Modelo de Simulação, Projeto de Lei de Bases do Sistema Educativo.

**Estatuto de Carreira Docente.** Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro.

**Lei de Bases do Sistema Educativo.** Lei n.º 2/2003, de 2 de Junho.

## ANEXOS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA 1: PARA AVALIADORES INTERNOS E EXTERNOS

#### “Avaliação de Desempenho na Formação Profissional Docente no Ensino Secundário em São Tomé e Príncipe”

Este roteiro foi elaborado no âmbito da dissertação do Mestrado académico em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Prof. Dr. Sidinei Rocha Oliveira. Tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, a partir da reforma educacional com surgimento do projeto escola + em 2009, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira. Portanto, o roteiro constitui-se com questões abertas e fechadas, sem identificação do respondente, todos os dados recolhidos são essenciais e anônimos, e serão utilizados somente para fins académicos, sendo assim, agradeço a sua compreensão e a colaboração.

#### I – Identificação do respondente

1. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )
2. Habilitações académicas: Licenciatura ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )  
Outro, qual? \_\_\_\_\_
3. Curso, qual? \_\_\_\_\_
4. Profissão? \_\_\_\_\_ Outra, qual? \_\_\_\_\_
5. Quantos anos atua na atual atividade? Foi professor? Por quanto tempo?

#### II – Informações sobre Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola+

**OBS:** Todas as questões desta pesquisa foram baseadas na Lei n.º 2/2003, de 2 de Junho, Lei Base do Sistema Educativo e o Regulamento do Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, sendo assim, o que pode estar desatualizado de acordo com o regimento do país em vigor.

6. Fale como foi o processo de implementação do sistema educativo em STP?
7. Quais foram os desafios na criação destas leis? E os seus impactos perante a comunidades santomenses no ensino educacional?

8. Aponta os aspectos positivos e negativos que estas normas trouxeram para o crescimento do ensino em STP?
9. Esta pesquisa está centrada no ensino secundário, pode explicar como está sendo o ensino-aprendizagem dos alunos nos dois ciclos?
10. Sendo o artigo 30º que rege os Princípios Gerais Sobre a Formação de Educadores e Professores, como é feita a orientação das atividades pedagógicas dos docentes do ensino secundário? Quais os impactos na sua formação profissional?
11. No artigo 31º fala sobre os perfis de competência para ingresso na carreira docente, da formação de educadores de infância e de professores do ensino básico e secundário, quais são essas competências?
12. De acordo com o Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro que rege Estatuto Carreira Docente, descreva como é o processo da carreira de pessoal docente em STP, ressaltando esses aspectos (recrutamento, seleção, qualificação, acesso a carreira, progressão e promoção) levando em consideração os art. 10º; 13º; 30º; 31º?
13. Tendo em conta que hoje em dia o mais viável para contratação de um professor é por meio de concurso público. O MECCC tem feito o concurso público? Quais os meios de comunicação são utilizados para divulgação do concurso público?
14. Em sua opinião, qual o papel desempenhado pelo profissional que atua na área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)?
15. Que tipo de formação os professores recebem antes e depois de entrar em sala de aula?
16. Como é vista a formação profissional dos professores pela sociedade? Quais os impactos positivos e negativos entendidos pela sociedade civil?
17. São Tomé e Príncipe passou por um processo muito longo na reforma do ensino com o surgimento da escola mais, como foi o procedimento da implementação da reforma do ensino com o surgimento do Projeto Escola +?
18. No âmbito da cooperação entre MECC e a cooperação portuguesa para a reforma do ensino, como se deu essa cooperação e como está sendo atualmente?
19. Quais foram os impactos, desafios, dificuldades, e as contribuições que o projeto trouxe para o ensino secundário em STP?

20. Como foi o processo pedagógico do ensino-aprendizagem dos docentes e os alunos nas duas etapas do projeto?
21. Fale sobre o motivo que levou ao alargamento do projeto para segunda fase? E como está sendo as atividades do projeto nesse momento? Visto que na segunda fase do projeto só ia até 2017, como está sendo a decorrência do projeto a partir de 2018, (plano, propostas, continuação)?
22. Como tem ocorrido a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe?
23. Quais os critérios utilizados para fazer a avaliação de desempenho dos docentes? Como é feita essa avaliação? Será que ela ocorre como é prevista pelo MECC?
24. Qual a importância da avaliação de desempenho para o ensino secundário?
25. Qual contribuição da avaliação de desempenho dos docentes para o desenvolvimento profissional da sua carreira?
26. Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas?
27. Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?
28. Numa perspectiva da (qualidade do processo de ensino-aprendizagem, aperfeiçoamento profissional, inovação pedagógica, responsabilidade, relações humanas no trabalho, atividades não letivas) tem constatado melhoria no desempenho dos docentes do ensino secundário?
29. Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu Desempenho Profissional?
30. Descreva os principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação de desempenho dos docentes?
31. No exercício das funções práticas educativas, que perspectivas de melhoria, o MCEE e o avaliador externo têm vindo a delinear?
32. Quais os resultados alcançados até o momento na avaliação de desempenho dos docentes? Quais os passos que ainda precisam ser dados?
33. Deixe sugestões ou elogio quanto a aplicação da entrevista e este estudo de caso.

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA 2: PARA DIRETORES**

### **“Avaliação de Desempenho dos Docentes do Ensino Secundário em STP”**

Este roteiro foi elaborado no âmbito da dissertação do Mestrado académico em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Sidinei Rocha Oliveira. Tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, a partir da reforma educacional com surgimento do projeto escola + em 2009, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira. Portanto, o roteiro constitui-se com questões abertas e fechadas, sem identificação do respondente, todos os dados recolhidos são essenciais e anônimos, e serão utilizados somente para fins académicos, sendo assim, agradeço a sua compreensão e a colaboração.

#### **I – Identificação do respondente**

1. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )
2. Habilitações académicas: Licenciatura ( ) Mestrado ( ) Doutoramento ( )  
Outro, qual? \_\_\_\_\_
3. Curso, qual? \_\_\_\_\_
4. Profissão? \_\_\_\_\_ Outra, qual? \_\_\_\_\_
5. Quantos anos atua na atual atividade? Foi professor? Por quanto tempo?

#### **II – Informações sobre Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola+**

OBS: Todas as questões desta pesquisa foram baseadas na Lei n.º 2/2003, de 2 de Junho, Lei Base do Sistema Educativo e o Regulamento do Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro, sendo assim, o que pode estar desatualizado de acordo com o regimento do país em vigor.

6. Esta pesquisa está centrada no ensino secundário, pode explicar como está sendo o ensino-aprendizagem dos alunos nos dois ciclos?
7. Como é feita a orientação das atividades pedagógicas dos docentes do ensino secundário? Quais os impactos na sua formação profissional?
8. No artigo 31º fala sobre os perfis de competência para ingresso na carreira docente, da formação de educadores de infância e de professores do ensino básico e secundário, quais são essas competências?

9. Tendo em conta que hoje em dia o mais viável para contratação de um professor é por meio de concurso público. O MECCC tem feito o concurso público? Quais os meios de comunicação são utilizados para divulgação do concurso público?
10. São Tomé e Príncipe passou por um processo muito longo na reforma do ensino com o surgimento da escola mais, como foi o procedimento da implementação da reforma do ensino com o surgimento do Projeto Escola +?
11. Quais foram os impactos, desafios, dificuldades, e as contribuições que o projeto trouxe para o ensino secundário em STP?
12. Como foi o processo pedagógico do ensino-aprendizagem dos docentes e os alunos nas duas etapas do projeto?
13. Como foi a implementação da primeira fase do Escola+?
14. Fale sobre o motivo que levou ao alargamento do projeto para segunda fase? E como está sendo as atividades do projeto nesse momento? Visto que na segunda fase do projeto só ia até 2017, como está sendo a decorrência do projeto a partir de 2018, (plano, propostas, continuação)?
15. Como tem ocorrido a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe?
16. Qual a importância da avaliação de desempenho para o ensino secundário? Qual contribuição da avaliação de desempenho dos docentes para o desenvolvimento profissional da sua carreira?
17. Quais são os procedimentos, os objetivos e as finalidades da avaliação das Práticas Pedagógicas?
18. Como estão estipuladas e organizadas/calendarizadas as visitas?
19. Numa perspectiva da (qualidade do processo de ensino-aprendizagem, aperfeiçoamento profissional, inovação pedagógica, responsabilidade, relações humanas no trabalho, atividades não letivas) tem constatado melhoria no desempenho dos docentes do ensino secundário?
20. Na sequência das atividades das práticas docentes, que tipo de contribuições tem dado aos docentes para a melhoria do seu Desempenho Profissional?
21. Descreva os principais obstáculos que podem dificultar a eficácia das atividades de avaliação de desempenho dos docentes?

22. No exercício das funções práticas educativas, que perspectivas de melhoria, o MCEE e o avaliador externo têm vindo a delinear?
23. Quais os resultados alcançados até o momento na avaliação de desempenho dos docentes? Quais os passos que ainda precisam ser dados?
24. Deixe tuas sugestões ou elogio quanto a aplicação da entrevista e este estudo de caso.

## QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

### “Avaliação de Desempenho dos Docentes do Ensino Secundário em STP”

Este questionário foi elaborado no âmbito da dissertação do Mestrado académico em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Prof. Dr. Sidinei Rocha Oliveira. Tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho dos docentes do ensino secundário em São Tomé e Príncipe, a partir da reforma educacional com surgimento do projeto escola + em 2009, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira. Portanto, o roteiro constitui-se com questões abertas e fechadas, sem identificação do respondente, todos os dados recolhidos são essenciais e anônimos, e serão utilizados somente para fins académicos, sendo assim, agradeço a sua compreensão e a colaboração.

#### I – Identificação do respondente

1. Idade? \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )
2. Habilitações académicas: Licenciatura ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Outro, qual? \_\_\_\_\_
3. Curso, qual? \_\_\_\_\_
4. Profissão? \_\_\_\_\_ Outra, qual? \_\_\_\_\_
5. Quantos anos atua como professor?

#### II – Informações sobre Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola+

As questões que se seguem, são serie de afirmações elaboradas pelo pesquisador através de documentos e referencial teórico estudado nesta dissertação. Em cada questões indique o número que expressa melhor a tua opinião, atendendo à essa escala:

- |                         |                    |                      |
|-------------------------|--------------------|----------------------|
| <b>0 – Não sei</b>      | <b>2 – Regular</b> | <b>4 – Muito Bom</b> |
| <b>1 – Insuficiente</b> | <b>3 – Bom</b>     | <b>5 – Ótimo</b>     |
- 2.1.

Nº	Lei Base do Sistema Educativo, regulamento, projeto escola +	0	1	2	3	4	5
1.	Tem conhecimento que existe a Lei Base do Sistema Educativo e o Regulamento Decreto Lei nº 5/2011, de 31 de Janeiro que regula todo o processo de desenvolvimento da carreira docente.						
2.	Sabe como está estruturado o ciclo do ensino secundário.						
3.	Tem informação sobre as competências docentes estipuladas pelo governo, para o ingresso na carreira.						
4.	Já passou por algum processo de recrutamento e seleção.						
5.	Formação continuada é importante para o desenvolvimento de carreira docente.						
6.	Concorda com a progressão e promoção na carreira docente.						
7.	Já passou por algum processo de avaliação de desempenho.						
8.	Avaliação de desempenho contribui para melhoria das práticas pedagógicas.						

9.	A avaliação de desempenho colabora para o processo de ensino-aprendizagem do aluno.						
10.	O processo de avaliação de desempenho existente é bom para medir a avaliação dos docentes.						
11.	O projeto escola + contribuiu para melhoria do ensino no seu todo.						
12.	O projeto trouxe melhoria na tua carreira docente.						
13.	O projeto aumentou as tuas capacidades e competências na sala de aula.						

2.2. Na tua opinião, a avaliação de desempenho docente existente no sistema de ensino em STP tem permitido a evolução na carreira profissional? Porquê?

2.3. Quais são os aspetos que devem ser melhorados ou modificados para a avaliação de desempenho dos professores.

2.4. Prefere ser avaliado por avaliador interno ou externo? Porquê?

### III - Carreira docente, progressão e desenvolvimento profissional docente

As questões que se seguem, são serie de afirmações elaboradas pelo pesquisador através do referencial teórico estudado nesta dissertação. Em cada questões indique o número que expressa melhor a tua opinião, atendendo à essa escala:

**0 – Não sei**

**2 – Regular**

**4 – Muito Bom**

**1 – Insuficiente**

**3 – Bom**

**5 – Ótimo**

3.1.

Nº	Carreira Docente	0	1	2	3	4	5
1.	A carreira docente são experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo e outras experiências relevantes.						
2.	O professor tem a função de orientar, incentivar, mostrar caminhos, dar direcionamentos, mas, quem aprende é o aluno.						
3.	É esperado que o professor tenha responsabilidade pela escolarização dos alunos para participar no mundo contemporâneo.						
4.	A construção da carreira docente se dá pela formação concebida como a possibilidade de aprendizagem permanente.						

3.2.

Nº	Competências Docentes	0	1	2	3	4	5
1.	A competência docente é baseada na qualidade do ensino.						

2.	A competência docente é baseada na satisfação de docentes e discentes.						
3.	No ensino secundário as competências docentes são demonstradas a partir do momento em que os profissionais atingem resultados esperados em seu trabalho.						
4.	O professor deve ser capaz de tomar iniciativas.						
5.	O professor deve ir além das atividades prescritas.						
6.	Estimular o interesse e motivação dos alunos.						
7.	O professor deve ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho.						
8.	Competência é apenas o conhecimento.						
9.	Competência é a capacidade de transmitir conhecimento.						
10.	O professor deve realizar todas as tarefas definidas pela escola.						
11.	A competência está na qualificação do professor.						
12.	No ensino secundário as competências docentes são demonstradas a partir do momento em que os profissionais superam os resultados esperados em seu trabalho.						
13.	Programação e organização das aulas.						
14.	Competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.						
15.	Competências docentes são objetivos específicos a serem alcançados.						

## 3.3.

Nº	Desenvolvimento Profissional, Formação Continuada, Progressão na Carreira Docente	0	1	2	3	4	5
1.	As avaliações permitem que os professores identifiquem seus pontos fortes e suas deficiências em relação aos objetivos do estabelecimento escolar.						
2.	As avaliações permitem que os avaliem suas necessidades de desenvolvimento profissional.						
3.	Desenvolvimento profissional são essenciais para manter os professores motivados, buscando permanentemente melhorias no seu desempenho.						
4.	A avaliação é um processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica.						
5.	A avaliação gera ambientes propícios a inovação.						
6.	A avaliação gera ambientes propícios a melhoria das aprendizagens dos alunos.						
7.	A avaliação permite reconhecer a qualidade de ensino.						
8.	A avaliação permite diferenciar a qualidade de ensino.						
	<b>Formação Continuada</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9.	A formação continuada permite o desenvolvimento necessário para a qualificação dos professores.						
10.	A formação continuada contribui para o processo de construção do conhecimento.						
11.	A formação continuada contribui para a organização das práticas docentes.						
	<b>Progressão na Carreira</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

12.	A progressão e a promoção nos escalões da carreira docente são feitas pela duração de tempo de serviço como previsto nos artigos 28.º a 33.º do Decreto Lei nº 5/2011, de setembro.						
13.	Faz-se por decurso de tempo de serviço efetivo prestado em funções docentes, por avaliação do desempenho e pela frequência com aproveitamento de módulos de formação.						
14.	A progressão nos escalões da carreira docente não carece de fiscalização prévia do Tribunal de Contas nem de publicação no Diário da República.						
15.	As características de um bom professor são aquelas que fogem dos critérios comumente estabelecidos para progressão na carreira, suscitando a questão da forma de seleção, gratificação e promoção dos melhores professores, em comparação aos piores.						
16.	Para um bom sistema de progressão na carreira com a probabilidade de melhorar o desempenho dos alunos, deve considerar: o desempenho do professor, produtividade do professor, com foco nos resultados obtidos pelos estudantes.						

#### IV - Avaliação de desempenho

As questões que se seguem, são serie de afirmações elaboradas pelo pesquisador através do referencial teórico estudado nesta dissertação. Em cada questões indique o número que expressa melhor a tua opinião, atendendo à essa escala:

0 – Não sei

2 – Regular

4 – Muito Bom

1 – Insuficiente

3 – Bom

5 – Ótimo

##### 4.1

Nº	Avaliação de Desempenho Docente	0	1	2	3	4	5
1.	É um mecanismo aplicado pelas instituições, para mensurar o desenvolvimento da qualidade dos seus profissionais.						
2.	Tem o intuito de identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional e o potencial, alinhado aos objetivos organizacionais.						
3.	A avaliação interna deve resultar de um claro investimento que possibilite um processo avaliativo participado e sistemático.						
4.	Deve promover e incentivar um debate abrangente e aglutinador em torno das realidades constatadas, de modo a contribuir para o aperfeiçoamento da Educação Escolar.						
5.	A avaliação externa é imprescindível, em qualquer Instituição Educativa, pelo facto de a avaliação tomar a escola como um todo complexo: “proporcionando uma análise multidimensional, contemplando as diversas áreas de gestão pedagógica e de administração reportando-se aos vários níveis de ensino”.						

6.	Concorda que o regime da avaliação do professor por avaliador, é obrigado a devolução da sua autoavaliação, juntando com à tradicional função sumativa, primeiro da classificação e, depois, a avaliação do desempenho.						
7.	Entender-se que avaliar com intenção formativa não é o mesmo que medir ou qualificar, nem mesmo corrigir.						
8.	A avaliação tem a ver com atividades de qualificar, medir, corrigir, classificar, certificar, examinar, testar, mas não se confunde com elas.						
9.	A avaliação de desempenho tem foco na avaliação da qualidade do professor, avaliação da qualidade do ensino e avaliação da eficácia dos professores que centraliza na análise dos resultados dos seus alunos.						
10.	Os objetivos da avaliação de desempenho são para verificar a necessidade de treinamento; promoção; incentivos salariais; melhoria do relacionamento entre membros de diferentes classes hierárquicas; autoanálise do avaliado; estímulo à melhoria e decisões a respeito de progressão, dispensa e ascensão funcional.						
11.	A avaliação de desempenho é considerada um sistema para a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo que ocupa e de seu potencial de desenvolvimento profissional na sua carreira.						
12.	Em relação a eficácia docente, a avaliação de desempenho é instrumento apropriado para mensurar a eficácia na estratégia educacional, eficácia no desenvolvimento profissional, eficácia no manejo em sala de aula, e eficácia no desenvolvimento dos estudantes em relação ao ensino-aprendizagem.						
13.	A avaliação do desempenho do professor deve articular ao projeto pedagógico do sistema de ensino.						

4.2 Deixe tuas sugestões ou elogio quanto a aplicação do questionário e este estudo de caso.

**Muito obrigado pela sua participação e colaboração**

**Joel Aguiar d Apresentação**

**Mestrado do Programa de Pós-Graduação em**

**Administração PPGA-EA/UFRGS**

[joel-20elite@live.com.pt](mailto:joel-20elite@live.com.pt)