



Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Ciências Políticas e Políticas Públicas

Avaliação de Desempenho no Ensino Particular
- Estudo de Caso -

Ana Cristina de Ayala Botto Mariz Fernandes

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar do
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional; ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

setembro 2016

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à Professora Doutora Generosa do Nascimento, pelo apoio e orientação na realização deste Trabalho de Projeto e por todo o entusiasmo demonstrado desde o primeiro momento, fundamental para manter a minha motivação e continuar a aprofundar o tema.

A todas as “minhas” *Sisters* irlandesas, aos professores e colegas do Colégio do Bom Sucesso agradeço o apoio e os incentivos, com especial destaque para a Dr^a Helena Serrano.

Uma palavra muito especial de apreço à Dr^a Felicidade Pinheiro que foi sempre uma excelente colega e amiga.

Aos amigos e família, especialmente ao meu Pai, aos meus Filhos e ao João um abraço de agradecimento por terem estado sempre do meu lado e aceitado os meus desafios como deles também...

RESUMO

Quer por razões pedagógicas quer por necessidades decorrentes da competitividade entre estabelecimentos de ensino é fundamental estimular os diversos atores, docentes e não docentes, para que desempenhem as suas funções com o maior rigor, competência, envolvimento e integração no projeto educativo da escola.

Um fator primordial para atingir esses objetivos é a avaliação de desempenho dos profissionais, a qual permite aos mesmos um aperfeiçoamento profissional e um melhor ajustamento às diretivas dos responsáveis pela gestão escolar.

O Colégio do Bom Sucesso, pelos princípios e valores a que obedece, pela sua matriz católica e pela sua raiz irlandesa, necessita de utilizar um sistema de avaliação de desempenho ajustado, por um lado aos objetivos acima enunciados, por outro à sua identidade própria.

O presente projeto constitui uma resposta que permitirá aperfeiçoar o sistema de avaliação que já vem sendo adotado e que contribuirá para aprofundar o envolvimento dos profissionais na sua própria formação, bem como na prossecução dos objetivos estratégicos do Colégio.

Palavras-chave: Gestão; Avaliação; Desempenho; Colégio

ABSTRACT

Whether it be for pedagogic reasons or for the requisites involved in the competitiveness between teaching establishments, it is fundamental to stimulate the various participants, teachers and non teachers, to carry out their functions with greater rigour, competence, involvement and integration in the educative project of the school.

One fundamental factor to attain these objectives is to evaluate the performance of the professionals, which will enable them to gain professional perfection and a better adjustment to follow the directives of those responsible for the running of the school.

Bom Sucesso School, because of the principles and values it follows, its Catholic basis and its Irish roots, needs to use a performance evaluation system adapted to, on the one hand, the above mentioned objectives, and on the other, its own identity.

The present project provides an answer which will enable to perfect the system of evaluation that is being adopted and will contribute to deepen the involvement of the professionals in their own training, and in the continuous achievement of the strategic objectives of the School.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	2
1.1 – Evolução do conceito de Avaliação de Desempenho.....	3
1.2 – Vantagens da avaliação de desempenho.....	6
1.3 – Desafios do atual contexto educativo.....	9
1.4 – Estratégia, Liderança e Recursos Humanos (Desenvolvimento organizacional e pessoal).....	12
CAPÍTULO II – Método	17
2.1 – Metodologia.....	17
2.2 – Técnicas de recolha de dados.....	17
2.3 – Técnicas de tratamento de dados.....	18
CAPÍTULO III – Diagnóstico do Modelo de Avaliação de Desempenho do Colégio do Bom Sucesso	19
3.1 – Caracterização da Instituição.....	19
3.2 – Missão do Colégio e visão educativa.....	20
3.3 – Caracterização dos recursos humanos.....	21
3.4 – Avaliação de Desempenho.....	23
CAPÍTULO IV- PROJETO	25
4.1 – Questões prévias.....	25
4.2 – Construção do Modelo.....	25
4.3 – Avaliação Individual.....	28
4.4 – Avaliação por Departamento.....	33
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1 – Objetivos Gerais.....	27
Quadro 4.2 – Objetivos Acadêmicos.....	27
Quadro 4.3 – Objetivos Pastorais.....	28
Quadro 4.4 – Objetivos Culturais.....	28
Quadro 4.5 – Objetivos Desportivos.....	28
Quadro 4.6 – Competências e Dimensões Docente.....	30
Quadro 4.7 – Competências e Dimensões Administrativo.....	31
Quadro 4.8 – Competências e Dimensões Pessoal Auxiliar.....	31
Quadro 4.9 – Cálculo de ponderação Docentes.....	32
Quadro 4.10 – Cálculo de ponderação Administrativos.....	33
Quadro 4.11 – Cálculo de ponderação Auxiliares.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Os efeitos da liderança escolar na capacidade, na motivação e empenho, e nas condições de trabalho dos professores; e respectivas consequências nas novas práticas e na aprendizagem e progressão dos alunos.....	13
Figura 3.1 – Distribuição de alunos por ano escolar.....	19
Figura 3.2 – Distribuição dos Recursos Humanos.....	21
Figura 3.3 - Organograma do Colégio do Bom Sucesso.....	22

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ADD – Avaliação de Desempenho Docente

AEEP – Associação de Estabelecimentos Particulares e Cooperativos

CAF – Common Assessment Framework

CBS – Colégio do Bom Sucesso

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

ME – Ministério da Educação

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade propor e fundamentar um sistema de avaliação de desempenho aplicável aos profissionais de ensino do Colégio do Bom Sucesso.

A questão da autonomia das escolas veio colocar grandes desafios a todos os estabelecimentos de ensino. Para muitas escolas privadas esta política ofereceu-lhes a oportunidade que esperavam para desenvolverem os seus próprios projetos educativos, que lhes permitam afirmar-se e distinguir-se no panorama educativo. O bom desempenho da organização e a qualidade do serviço prestado pelas escolas é vital para o seu sucesso e para a concretização da sua missão educativa. Do mesmo modo, as estratégias educativas têm de estar sob constante escrutínio para que possam responder às exigências da sociedade atual, sob pena de se tornarem rapidamente ultrapassadas e de não proporcionarem aos alunos as competências necessárias para garantir a sua adequada formação. É neste contexto que, quer nos estabelecimentos públicos quer nos privados, se tem vindo a constatar a necessidade de implementar uma forma de avaliar o desempenho dos professores.

Trabalhando há longos anos no Colégio do Bom Sucesso, instituição de ensino com uma história e tradição centenárias, e tendo assumido responsabilidades de gestão e direção pedagógica nos últimos 15 anos, fui sentindo a necessidade e a importância de uma avaliação do trabalho que abrangesse o conjunto de profissionais envolvidos no projeto educativo do Colégio. A noção de que “A avaliação pode ter um papel chave na melhoria da escola e no desenvolvimento do professor.” (OCDE, 2005) é hoje facilmente entendida por todos os agentes educativos. Esta constatação é igualmente verdadeira e aplicável a todos os restantes colaboradores de uma escola (administrativos e auxiliares), o que levou a estabelecer para este Colégio um modelo de Avaliação de Desempenho específico.

A construção deste projeto visa permitir ao conjunto de colaboradores do Colégio, docentes e não docentes, um alinhamento entre o seu desempenho pessoal e os objetivos estratégicos da instituição. Com este propósito pretende-se construir um modelo de avaliação de desempenho que, tendo em conta as características, exigências e estratégias do Colégio, promova o envolvimento das pessoas na atividade da sua instituição. Este processo procura assim concorrer para estimular os agentes educativos a reajustarem as suas práticas de ação de forma proactiva e integrada e a concorrerem para a missão da Escola e para o constante aperfeiçoamento de uma cultura profissional e pessoal.

Para atingir os objetivos deste trabalho é fundamental começar por ter em consideração a cultura, os objetivos e a estratégia da empresa, escalpelizar as especificidades de cada função e enunciar as expectativas de desempenho individual e de equipa.

É muito importante que os colaboradores aceitem e tenham confiança no modelo e que este contribua de forma simples e eficaz para a sua motivação no trabalho.

Os modelos não podem existir de *per si*, desinseridos da vida quotidiana. Devem ser vividos e integrados no dia-a-dia de todos, por forma a permitirem o reconhecimento do esforço e o empenho de cada um, valorizando e ajudando todos os colaboradores. Resumidamente, o que se pretende é permitir que todos tenham a oportunidade de desenvolver as suas funções e que se empenhem em termos individuais e de grupo, sentindo-se realizados e entusiasmados com o reconhecimento do seu contributo.

Este trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos distintos:

No primeiro capítulo apresenta-se uma contextualização teórica sobre o conceito de avaliação de desempenho e faz-se o enquadramento legislativo português sobre a mesma matéria em termos de avaliação no setor educativo.

No segundo capítulo procura-se descrever o ponto de partida e a metodologia utilizada para a construção do projeto de avaliação de desempenho, descrevendo as técnicas de recolha de dados e o seu tratamento.

Já no terceiro capítulo procede-se à caracterização da instituição objeto de análise - o Colégio do Bom Sucesso tendo em conta a sua história, a sua Missão e os recursos atuais. No quarto capítulo descreve-se o projeto que se pretende aplicar e as várias etapas que o enformam.

Com este trabalho espera-se conseguir implementar um modelo integrado, ajustado ao Projeto Educativo, trazendo a todos um contributo para a melhoria do desempenho individual e coletivo.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Evolução do conceito da Avaliação de Desempenho

A construção do conhecimento teve sempre, desde tempos que se perdem na história, uma estreita relação com a avaliação, na medida em que o discente sempre foi escrutinado sobre a sua aprendizagem. É no séc. XVI que, pela primeira vez, os jesuítas formalizam, no documento *Ratio Studiorum*, a prática pedagógica e as normas de avaliação que se concretizavam no final de cada ano através de exames. É muito curioso que a maioria dessas regras ainda hoje são seguidas, como é o caso da recomendação de não sentar dois alunos juntos para evitar textos idênticos... Os exames e as avaliações em geral têm servido como instrumento para, a partir dos objetivos definidos para as aprendizagens, aferir as dificuldades dos alunos e, com base no diagnóstico feito, encontrar estratégias para a melhoria do ensino. “Paradoxalmente, a avaliação tem a ver com a atividade de qualificar, medir, corrigir, classificar, certificar, examinar, testar, mas não se confunde com eles” (Mendez, 2002: 15). Contudo, a avaliação sempre foi muito centrada no discente e raramente feita de forma sistematizada com o docente! A qualidade do docente era avaliada de forma empírica, estando ligada quer à perceção que os alunos faziam do professor quer aos resultados académicos obtidos. Até há poucos anos, e de acordo com o relatório da OCDE de 2009, três quartos dos professores trabalhavam em escolas que não reconheciam ou sequer recompensavam o empenho dos bons professores nem tão-pouco dispensavam os maus professores, o que significa que não eram sujeitos a qualquer tipo de avaliação formal. São vários os autores que se têm debruçado sobre a problemática da avaliação do desempenho nas organizações em geral, bem assim como nas instituições educativas, com particular destaque para as universidades. Esta preocupação surge inicialmente relacionada com as exigências da produção taylorista e, mais recentemente de forma incontornável, encontra-se ligada à globalização da economia e do trabalho, uma vez que a sobrevivência das organizações depende da sua competitividade e sustentabilidade. Neste sentido ao longo do século XX foram sendo desenvolvidos e regulamentados diferentes métodos e instrumentos de avaliação.

Em Portugal, no segundo quartel século XX e na senda das políticas educativas europeias, foi publicada legislação no sentido de permitir ao Estado ter uma palavra sobre o desempenho docente, indiciando que os resultados dos alunos decorrem da seleção criteriosa dos seus professores.

Este século foi marcado pela aplicação de dois processos antagónicos: o primeiro sob a forma de inspeção externa e o segundo de autoavaliação. Já no século XXI assiste-se a uma evolução no sentido de se conjugarem diferentes perspetivas de avaliação, tendo a definição

do Perfil de Desempenho Docente (Dec.Lei n.º 240/2001, de 30 de agosto) sido um passo importante neste processo. Mais tarde, com a introdução do Dec.Lei n.º 15/2007, ficaram definidos os pressupostos da AD Docente, tendo como ponto de partida o reconhecimento da impossibilidade de criar um modelo estandardizado e homogêneo. Com este decreto os objetivos da avaliação deixaram de se focar na regulação e no controlo para passarem a ter em conta a procura da excelência das aprendizagens e o reconhecimento do mérito dos professores. Em 10 de janeiro foi publicado o Decreto Regulamentar n.º 2/2008, que veio estender o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente da educação ao pré-escolar e ao ensino básico e secundário. Mas foi com o Dec-Lei n.º 75/2010, de 23 de junho, que se consagrou que “os docentes com melhores resultados na AD são premiados com progressão mais rápida”. Atualmente o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino público vem definido no Decreto Regulamentar n.º 2/2010, de 23 de junho, e abrange 4 dimensões avaliadas em ciclos de 2 em 2 anos. São elas: a dimensão profissional, que inclui a social e a ética, a do ensino e aprendizagem e participação na escola, a relação com a comunidade educativa e, por fim, a dimensão da formação profissional.

Este processo integra também a autoavaliação elaborada pelo professor. A autoavaliação deve abranger os seguintes parâmetros:

- a) – o autodiagnóstico;
- b) – a descrição da atividade profissional;
- c) – a contribuição do docente para as metas e objetivos da escola;
- d) – a análise pessoal e balanço das atividades desenvolvidas;
- e) – e a necessidade de formação

Resumindo, e de acordo com Alves (2010: 88), “a evolução diacrónica do discurso normativo em Portugal sobre a ADD, no ciclo temporal de 1947 até à atualidade, permite constatar, desde logo, em função de aspetos de natureza política, social, cultural e profissional, a existência de três tipos de avaliação:

- no período até ao 25 de abril, a prevalência de uma lógica de heteroavaliação externa, segundo a qual o papel do avaliador era desempenhado por um inspetor, assegurando uma exterioridade absoluta: uma exterioridade em relação à instituição (era um elemento exterior à escola) e uma exterioridade em relação ao professor (era um elemento exterior à “classe”);
- no período que medeia entre 1974 e 2008, o sistema foi marcado pela hegemonia da autoavaliação;
- a partir de 2008, a instauração de uma lógica de heteroavaliação interna baseada na avaliação pelos pares, combinada com a autoavaliação. Relativamente a este último

período, a investigação mais recentemente realizada em Portugal tem vindo a mostrar que a prevalência de heteroavaliação interna é um dos principais fatores indutor de tensões e problemas no processo de ADD.”

Também no ensino privado se introduziram formas mais objetivas de avaliação docente e os trabalhos desenvolvidos pela maior associação de escolas privadas do País (AEEP) são disso exemplo, com os seus associados a aplicarem o modelo por eles preconizado. No ensino privado são objeto de avaliação três domínios de competências do docente, a saber: competências para lecionar; competências profissionais e de conduta e competências sociais e de relacionamento (CCT artº 4, nº1).

Neste processo, para além do avaliado, intervêm a Direção Pedagógica e a Comissão de Avaliação (artº 6, nº 2).

No desenvolvimento do processo de avaliação do desempenho (artº 7, nº3) a Comissão de Avaliação tem em conta a autoavaliação de desempenho elaborada pelo docente, bem como dados resultantes de outros procedimentos de avaliação ou do percurso profissional do docente que considere pertinentes e adequados para o efeito:

- a) análise de planificações letivas;
- b) assistência de aulas, pela Comissão de Avaliação, ou de outras atividades letivas orientadas pelo docente, as quais terão de ser anuais ou geridas por biénio, totalizando o máximo de quatro (artº 7, nº4);
- c) entrevista(s) de reflexão sobre o desempenho profissional do docente;
- d) parecer dos responsáveis pedagógicos;
- e) formação realizada;
- f) assiduidade e pontualidade.

O relatório de avaliação com o resultado final do processo de avaliação é comunicado ao docente no prazo de cinco dias após a ratificação da avaliação (artº 7, nº8).

As avaliações decorrem nos primeiros 30 dias do 3.º período letivo do ano em que o docente completa o tempo de permanência no escalão de vencimento em que se encontra (artº 7, nº1).

A problemática relacionada com a avaliação de desempenho dos professores cedo levantou muitas questões, existindo vários trabalhos sobre esta matéria, nomeadamente sobre a problemática de quem avalia. Alves (2010: 90) põe questões muito concretas relativamente à avaliação pelos pares:

- “- é independente das lógicas organizacionais e das culturas profissionais?
- é possível sem práticas de trabalho colaborativo consolidadas?
- é realizável no atual quadro de organização do trabalho docente?

- é compatível com processos de gestão das carreiras, designadamente com regime de quotas e de classificações?
- é enquadrável em modelos de supervisão?
- é capaz de induzir o desenvolvimento profissional?
- é compaginável com a autoavaliação e a heteroavaliação externa?
- é aceite se os pares tiveram apenas uma legitimidade burocrático-funcional?”

As controvérsias sobre a avaliação de professores não se ficam por aqui. Colocam-se perguntas sobre “Que implicações (políticas, metodológicas, etc.) estão associadas a determinado sistema de avaliação? Quem avalia? O quê e por referência a quê? Que propósitos deve servir? Que problemas levanta ou que limitações apresenta? É possível articular propósitos formativos (orientados para o desenvolvimento profissional) e sumativos (orientados para a prestação de contas) num mesmo sistema de avaliação? Quais as vantagens de incluir os pais, os alunos e os pares no processo de avaliação? Que efeitos resultam ou podem resultar da implementação de um sistema de avaliação? Como prever ou lidar com eventuais riscos ou efeitos não previstos ou não previsíveis? Que aspetos éticos devem ser tidos em consideração num sistema de avaliação? (Flores, 2010: 9)”.

Estas questões juntam-se a muitas outras que percorrem de forma transversal toda a sociedade educativa e dificilmente se encontrarão respostas conclusivas e, sobretudo, consensuais.

Assim, tendo apresentado de forma breve as principais linhas de orientação regulamentadas na lei e atualmente em vigor, quer no ensino público quer no privado, bem como algumas questões relacionadas com a Avaliação de Desempenho, iremos procurar desenvolver alguns dos conceitos que nos parecem essenciais relacionados com esta matéria.

1.2 Vantagens da avaliação de desempenho

Tanto na avaliação como na formação docente, a crescente preocupação prende-se diretamente com a qualidade que se pretende atingir nas organizações escolares. O sucesso da organização escolar dependerá certamente, segundo Mendez (2002:15), da “conceção ou visão do conhecimento, da educação, do ensino (...) do desenvolvimento curricular, da avaliação”. Mais recentemente, Santos (2011) defendeu a existência de um sistema de Avaliação de Desempenho eficiente e ajustado aos objetivos específicos das organizações como um contributo valioso para o seu processo de evolução da escola. Também Gonçalves (2014), enquadra as componentes essenciais para a estruturação um sistema de avaliação destacando que, na fase inicial, e citando Barroso “é necessário identificar a estratégia da organização e estabelecer os objetivos gerais, do sector ou equipa e do colaborador para um determinado período de tempo” (2008b:81-82).

Caetano (2008b: 25) defende que “os objetivos genéricos de um sistema de medição de desempenho são:

- 1) alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- 2) melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- 3) aumentar a sustentabilidade (social e económica) da organização;
- 4) dar feedback e orientação aos colaboradores sobre plano e carreira;
- 5) servir de base para decidir sobre recompensas, progressões, demissões e rescisões;
- 6) identificar necessidades de formação”.

Em resumo, esse sistema tem como objetivos a manutenção da organização de acordo com as necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional (Caetano, 1996). O mesmo autor defende que a AD facilita o desenvolvimento individual, na medida em que procede à identificação de pontos fortes e fracos do avaliado.

Para cada objetivo, e ainda segundo Caetano (2008b: 82-83), devem ser “definidas as medidas de desempenho, a ponderação a aplicar a cada objetivo, os parâmetros que permitirão averiguar se os objetivos foram ou não atingidos e os métodos de recolha de dados”.

Os critérios de averiguação, considerados como medidas e metas, devem abranger as seguintes características: “ser claras e facilmente compreendidas, estarem alinhadas com os objetivos e a estratégia da organização.” Assim, a Avaliação de Desempenho pretende medir a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, controlando os resultados e alinhando os objetivos individuais, grupais, ou organizacionais específicos.

Também para Pavia & Soto (2006) é importante determinar o perfil do professor ideal ou desejado, com o propósito de poder descrever as características pretendidas e, posteriormente, elaborar instrumentos de medida recolhendo informações qualitativas e quantitativas.

A Avaliação de Desempenho pressupõe três componentes fundamentais: objetivos, instrumentos e procedimentos.

São diversos os métodos aplicados nas organizações para realizar as avaliações de desempenho, ainda que os mais utilizados atualmente sejam as escalas gráficas de classificação, as avaliações 360º e as avaliações por objetivos,

O método das escalas gráficas de classificação varia de empresa para empresa, pois pressupõe a enumeração dos fatores de desempenho críticos para a organização, tais como capacidade de cooperação, iniciativa e/ou criatividade. A escolha desses fatores tem como referência um padrão de desempenho considerado ideal pela organização. Cada um está dividido em graus que, por sua vez, são constituídos por uma escala de pontos. O somatório destes pontos determina o desempenho do indivíduo face ao esperado. Este método tem

algumas vantagens, entre elas a facilidade de planeamento e de construção do instrumento de avaliação, mas também a simplicidade e a facilidade de compreensão e utilização. A apresentação de uma visão gráfica e global dos fatores de avaliação em questão permite uma comparação dos resultados dos vários funcionários. Como desvantagens esta metodologia apresenta-se rígida, limitada e corre o risco de ser superficial.

Por seu turno, as avaliações 360º têm grande aceitação nas organizações, na medida em que se baseiam em princípios participativos e democráticos, sendo o funcionário avaliado por todos os indivíduos que tenham algum contacto com ele, sejam gerentes, supervisores, subordinados, pares, clientes internos e externos ou fornecedores. Por sua vez, também o avaliado tem oportunidade de dar a sua opinião sobre o desempenho de cada um destes elementos. Este método favorece o desenvolvimento de uma visão sistémica, na medida em que estimula cada avaliado a pensar no funcionamento da organização como um todo e simultaneamente no desempenho de cada um que tem contacto com ele. A maior desvantagem reside na grande complexidade de implementação e controlo.

Outro método que nas últimas décadas tem ganho um número crescente de adeptos é o da avaliação por objetivos. Este método consiste na comparação entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos e é um processo contínuo e passível de ser ajustado. Às chefias têm a possibilidade de identificar e diferenciar as pessoas que são produtivas e improdutivas, bem como as eficazes ou ineficazes. A partir deste momento é responsabilidade superior proporcionar apoio, direção, orientação e recursos, tornando possível o desenvolvimento das potencialidades de uma consciencialização dos diferentes níveis de empenho. O método pressupõe que, no final, ambas as partes avaliem conjuntamente o alcance dos objetivos. Uma das grandes vantagens deste método de avaliação por objetivos reside na formulação conjunta de metas, o que faz com que o funcionário se sinta mais motivado e comprometido. Outra é a possibilidade de constante monitorização dos resultados e da sua comparação com os objetivos formulados.

A Avaliação de Desempenho consiste numa apreciação do desempenho do indivíduo no seu cargo/função e tem em conta o seu potencial de desenvolvimento. Seja formal ou informalmente, existe sempre uma avaliação de cada indivíduo. Sempre que a avaliação tem um carácter formal torna-se sistematizada e constitui-se num processo. “É um processo que visa estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades, ou status do avaliado” (Chiavenato, 1988: 191). Reveste-se de grande importância, uma vez que permite identificar vários tipos de problemas e ultrapassá-los. As organizações podem ficar aptas a coletar dados e informações sobre os seus funcionários e direcionar as suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, desenvolvendo estratégias de melhoria individual e grupal. A avaliação de desempenho não é, portanto, um fim em si mesma, mas

um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. Câmara diz que a qualidade da Avaliação de Desempenho depende, sobretudo, da qualidade dos objetivos previamente fixados, que não devem ser estabelecidos do topo para a base, mas antes negociados com o avaliado, no respeito pelos objetivos globais da empresa.

Neste vasto contexto o papel das lideranças é fulcral, pois devem estar preocupadas em informar, apoiar e encorajar os professores, com repercussões ao nível da sua aprendizagem e desenvolvimento profissional, da sua realização profissional e do sentido da autoeficácia. É da sua responsabilidade promover a melhoria contínua, alinhando as expectativas da organização (escola) e os resultados dos colaboradores (professores e funcionários), promovendo a motivação profissional e o envolvimento nas dinâmicas de mudança, reforçando o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e um serviço de excelência.

1.3 Desafios do atual contexto educativo

Atualmente o contexto educativo é muito diferente do que se verificava nos finais dos anos 90. Hoje, a autonomia das escolas é um conceito que se está a impor de forma transversal a toda a sociedade, isto é: quer as escolas públicas quer as privadas apostam em projetos educativos específicos e procuram organizar-se de forma a serem conhecidas pelo seu desempenho de qualidade.

É neste contexto que foram recentemente aprovados os estatutos de 4 de novembro de 2013 (Dec.Lei nº 152/13) e de 7 de março (Dec.Lei nº 59/2014), que valorizam não só os projetos educativos das escolas como também a gestão flexível dos currículos, garantindo a manutenção dos regimes contratuais e os apoios do Estado.

Com esta nova legislação é concedida a autonomia pedagógica a todos os estabelecimentos que, até à data, só tinham o paralelismo pedagógico. A partir deste momento e logo que concedido o alvará pelo Ministério da Educação, a escola fica automaticamente autorizada a funcionar ao abrigo do estatuto de autonomia. Até aqui eram necessários cinco anos de funcionamento com paralelismo pedagógico para atingir aquele patamar!

Mesmo assim, e uma vez que a maioria das escolas privadas beneficia de Contratos Simples e de Desenvolvimento (apoios estatais às famílias através das instituições), as inspeções do Ministério da Educação mantêm-se, assim como algumas exigências tais como a obrigatoriedade de realizar a avaliação externa aplicando as Provas de Aferição e/ou os exames nacionais, ou ainda, garantindo o cumprimento das metas de aprendizagem estabelecidas

As grandes novidades que o atual Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo trouxe dizem respeito à possibilidade de organizar de forma autónoma a matriz curricular (desde que siga

75% da matriz oficial), os tempos letivos, a distribuição das disciplinas por ciclos, o calendário escolar, os métodos de ensino e os instrumentos pedagógicos. Os órgãos de gestão e a direção das instituições privadas também são organizadas de acordo com os regulamentos internos pelos quais cada organização se rege. Estes Regulamentos adquirem uma importância basilar na vida, no funcionamento e, sobretudo, na identidade das escolas. Cada escola tem assim a possibilidade de eleger os princípios que irão nortear os seus projetos (e no caso de escolas privadas de orientação religiosa naturalmente estarão princípios e valores religiosos, sejam eles católicos, protestantes, muçulmanos, etc.). Na organização pedagógica da escola a autonomia reflete-se também nalgumas orientações como:

- coerência e sequencialidade entre os vários ciclos de ensino (verticalidade);
- articulação do currículo com a avaliação;
- eficiência na distribuição das atividades letivas;
- enriquecimento da aprendizagem através da oferta de atividades culturais (diversidade de ofertas educativas);
- reforço do carácter transversal da Educação para a cidadania;
- valorização da língua e da cultura portuguesa.

No seu conjunto estes princípios visam a promoção da melhoria da qualidade do ensino e o desenvolvimento de práticas que contribuam para a formação holística do aluno, tendo em conta a sua integração como cidadão. De acordo com a opinião de Walter Lemos (2009) na organização e gestão das escolas têm significativa importância a definição de metas educativas, a estruturação do dia escolar, o tempo de tarefa dos alunos e professores, a avaliação da organização e do desempenho dos atores envolvidos e a organização do trabalho das equipas pedagógicas. Do mesmo modo a liderança organizacional e a pedagógica são variáveis que têm um significativo impacto na explicação de resultados.

A preocupação com a qualidade da educação agrupa todos os intervenientes sociais, o que tem conduzido à partilha de informações sobre boas práticas em escolas portuguesas, que permitem adaptar a cada realidade escolhas pedagógicas interessantes (Mónica, 2014). O contributo inovador que o ensino particular traz para a educação é reconhecido no preâmbulo do novo estatuto, onde se pode ler que: "...o ensino particular e cooperativo é uma componente essencial do sistema educativo português, constituindo um instrumento para a dinamização da inovação em educação".

De acordo com os últimos dados disponibilizados pela AEEP, no ano letivo de 2012/13 o ensino particular abrangia 19,3% da população escolar do Pré-escolar ao 9º ano. Com o reforço da autonomia das escolas privadas e a manutenção dos apoios estatais coloca-se cada vez mais a questão do direito de liberdade de escolha da escola pelas famílias. A publicação da Lei de Bases 49/2005 de 30 de agosto, Cap. VIII, artº 57, refere no seu artigo

nº1 que “É reconhecido pelo Estado o valor do ensino particular e cooperativo como expressão concreta da liberdade de aprender e ensinar e do direito da família a orientar a educação dos filhos.”

Desde 1974 que vários estabelecimentos privados têm vindo associar-se. Atualmente cerca de 500 instituições fazem parte da maior associação dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo – (AEEP). Em conjunto vêm defendendo a liberdade de ensino/aprendizagem. Atualmente existem várias iniciativas que procuram dar cada vez mais enfoque a esta problemática. Em Portugal é já o terceiro ano em que se comemora em vários estabelecimentos a Semana da Escolha da Escola. No mês de janeiro, pelo segundo ano consecutivo, realizou-se no Parlamento Europeu uma sessão de debate sobre este tema. Inspirado na “*National School Choice Week*”, um movimento com origem nos Estados Unidos da América que inspirou aqueles que pretendem promover o Direito à Educação e a Liberdade de Escolha na Europa.” O ECNAIS (*European Council of National Associations of Independent Schools*) tem sido a plataforma organizadora envolvendo delegados de 12 países, das confederações de escolas católicas e de escolas protestantes e de outros movimentos pedagógicos implantados na Europa. No mesmo âmbito, uma organização conjunta da CNEF (Confederação Nacional de Educação e Formação) e do CNE (Conselho Nacional de Educação), tem debatido o tema “instrumentos da liberdade” em conferências organizadas no norte do País.

O conceito de “livre-escolha” da escola tem-se tornado num dos instrumentos mais poderosos para a criação de um mercado educativo. Sendo um direito parental, o princípio da livre escolha dá a possibilidade de escolha das escolas pelas famílias, quer no seio do serviço público quer entre escolas públicas e privadas. Como referi, a frequência de alunos em escolas privadas continua a ser financiada pelo Estado (em maior ou menor grau, por meio de financiamento direto às famílias ou às escolas, ou por meio de bolsas, taxas e isenções). Porém, com este novo pressuposto os alunos deixam de estar sujeitos à obrigatoriedade de frequência das escolas da sua zona de residência. Segundo os seus defensores a livre escolha da escola e a privatização da oferta educativa melhoram a qualidade das escolas e os seus resultados, pois introduzem mecanismos de competitividade e de responsabilidade perante o consumidor, próprios das leis de mercado. É um facto que esta lógica de mercado se tem vindo a aplicar sistematicamente às instituições educativas e se tem refletido na competição entre escolas. Estas, com maior ou menor prestígio, procuram ficar com os melhores alunos potenciando a sua própria excelência. Se, por um lado, as famílias escolhem as escolas de acordo com os seus valores e as condicionantes a que estão sujeitas (culturais, sociais, económicas e mesmo religiosas); por outro lado as escolas privadas seleccionam os seus alunos. Algumas escolas filtram de forma mais ou menos subtil

os alunos, mas outras, especialmente as mais procuradas, desenvolvem processos seletivos bem explícitos e regulamentados.

A lógica de mercado tem os seus opositores, que defendem argumentos contra a escolha livre na educação. E são três as críticas principais definidas por Barroso (2003), a saber:

a) - A liberdade de escolha pelos pais vem reforçar a estratificação económica, social e étnica entre as escolas, isto porque os critérios de escolha utilizados pelos pais com um estatuto socioeconómico mais elevado se baseiam mais na “qualidade” dos alunos do que na qualidade das aprendizagens, enquanto os pais das classes mais desprotegidas não têm informação, tempo ou recursos para identificarem as “boas escolas”. Ou seja, os comportamentos das famílias não são homogéneos, havendo diferenças claras de estratégias e resultados, conforme o seu estatuto social e a proximidade aos valores escolares, pelo que, em vez de diversificar a oferta, o que esse tipo de regulação faz é hierarquizá-la.

b) - A competição entre as escolas induzida pelos mecanismos de escolha, mais do que produzir uma pressão para mudança ou melhoria das aprendizagens, faz com que as energias e os recursos da direção das escolas se esgote em estratégias promocionais e de marketing para atrair os melhores alunos.

c) - As políticas de “escolha da escola” pelos pais dos alunos têm sido promovidas por sectores ligados essencialmente ao ensino privado (e confessional) e traduzem uma estratégia elitista na distribuição do serviço educativo, que põe em causa o direito de todos os cidadãos a um ensino de qualidade.

“Daí que o principal fator distintivo entre as escolas (para além das características sociais e étnicas do seu público escolar) seja a capacidade de mobilização das suas direções, no sentido de desenvolverem iniciativas próprias para resolução dos seus problemas e melhoria das suas condições de funcionamento” Barroso (2003) e assim conseguirem responder aos desafios envolventes.

1.4 Estratégia, Liderança e Recursos Humanos (Desenvolvimento organizacional e pessoal)

O sucesso de qualquer organização depende essencialmente da qualidade e da mobilização do capital humano de que dispõe. Mas o sucesso de uma organização escolar dependerá certamente da “conceção ou visão do conhecimento, da educação, do ensino, da aprendizagem, do desenvolvimento curricular, da avaliação”. Mendez (2002: 15)

Neste caminho, direcionado para o mercado e para a qualidade, as lideranças têm uma enorme responsabilidade, na medida em que estabelecem as metas e aplicam as estratégias para as atingir. Selznick (1957) citado por Mintzberg (1990: 173) diz que “A liderança estabelece objetivos, mas ao fazê-lo, tem em conta as condições que já determinaram aquilo que a organização consegue fazer e, até certo ponto, aquilo que tem de conseguir fazer...”. O desempenho do professor é, segundo Leithwood (2008), central na aprendizagem do aluno e para isso é determinante a forma como a liderança percebe e se relaciona com os seus *stakeholders*. Este autor define quatro aspetos centrais nas práticas de liderança que contribuem para o sucesso numa escola:

- a). Construção da visão e definição de objetivos (planeamento e organização, definição de papéis, motivação e inspiração);
- b). Compreensão e acompanhamento/desenvolvimento das pessoas (empenho, capacidade, resiliência);
- c). Promoção da organização (boas condições de trabalho, construção de uma cultura de colaboração, desenvolvimento da relação com os pais e a comunidade envolvente, gestão de conflitos, delegação de tarefas e trabalho em rede);
- d). Gestão do programa pedagógico (escolha de staff adequado, monitorização das atividades, manter o staff focado e apoiado).

Ainda neste alinhamento o autor refere que foram realizados vários estudos em Inglaterra e nos Estados Unidos que são concordantes no que se refere à importância e influência do professor nos resultados dos alunos. O contributo direto mais forte para influenciar a prática nas salas de aula prende-se com o facto dos professores terem consciência das suas capacidades para implementar estratégia (Figura 1.1).

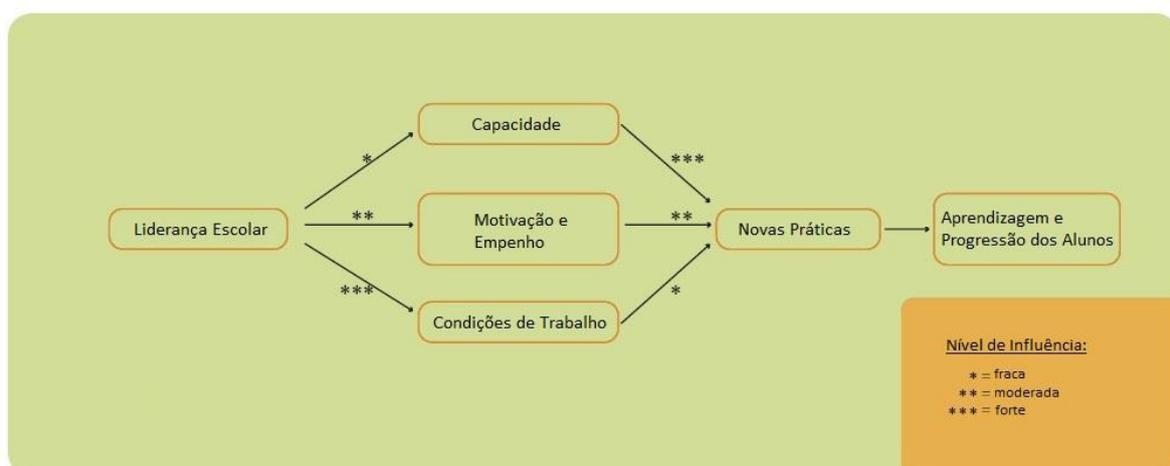


Figura 1.1 – Os efeitos da liderança escolar na capacidade, na motivação e empenho, e nas condições de trabalho dos professores; e respetivas consequências nas novas práticas e na aprendizagem e progressão dos alunos. Fonte: Leithwood, Harris e Hopkins (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, p.10.

Este estudo revela que os diretores têm menos influência nesta dimensão de desempenho do que na da motivação e na das condições de trabalho. Vem confirmar a importância das lideranças e do seu papel chave na gestão dos conflitos, das emoções e compreensão diretamente ligadas às variações no trabalho, ao empenho, à resiliência e à eficácia dos professores nas escolas inglesas. Conclui que os líderes escolares com mais sucesso são aqueles que têm uma mente aberta e estão prontos a aprender com os outros. São também mais flexíveis do que dogmáticos, estão focados num conjunto de valores, são persistentes, resilientes e otimistas.

As características e a estratégia da organização aliadas à performance das lideranças são, pois, a base que sustenta e dinamiza os recursos humanos, estabelecendo os objetivos a atingir e controlando os resultados. De acordo com Mintzberg (1990), existem dez tipos de escolas tendo em conta a formulação das suas estratégias, todas elas com os seus pontos fortes e fracos. Como se demonstrará mais adiante, o Colégio em análise balança entre dois dos tipos descritos: uma escola de cultura, isto é, uma escola que enfatiza o papel crucial que os valores e princípios desempenham na formulação da estratégia e na tomada de decisão, e uma escola aprendente, isto é, que tem uma visão clara dos seus objetivos e onde a estratégia se desenvolve em pequenos passos, que decorrem de uma aprendizagem e adaptação às necessidades. É, pois, extremamente importante para as organizações a existência de um capital humano cujas competências estejam ancoradas em características como a flexibilidade, espírito crítico e capacidade de inovação.

A par com a liderança e o capital humano, as organizações que procuram a qualidade e o sucesso devem viver uma cultura positiva. Este ambiente, já descrito por variados autores, permite um desenvolvimento pessoal e organizacional com características como:

- a) Autoeficácia - caracterizada pela convicção de que uma pessoa detém a motivação, os recursos cognitivos e a capacidade de ação necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto. Estas pessoas caracterizam-se por apresentarem uma elevada confiança e despendem o esforço necessário para serem bem-sucedidas em tarefas desafiantes.
- b) Otimismo_- atitude segundo a qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas pessoais, permanentes e universais, enquanto os acontecimentos negativos são interpretados com base em fatores externos, temporários e específicos. As pessoas são confiantes acerca dos acontecimentos que vão suceder no presente e no futuro.
- c) Esperança - consiste num estado motivacional positivo, resultante da interação entre a ação e a definição de objetivos. As pessoas manifestam perseverança em relação aos objetivos definidos, e, quando necessário, mostram-se capazes de redirecionarem os meios para atingir os fins.

d) Resiliência - corresponde à capacidade para recuperar de situações conflituosas e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade. As pessoas revelam capacidade para recuperarem de adversidades.

Estas capacidades psicológicas, que nem todas as pessoas reúnem são, no entanto, muito importantes ao nível das chefias. Um líder com estes traços de personalidade consegue motivar e levar consigo a equipa no caminho apontado pela visão pré-determinada. Esse caminho e a forma como pode ser percorrido, tendo em vista as metas, são geridos pelas lideranças que estabelecem e acompanham as estratégias delineadas.

Se o impacto das lideranças é determinante na vida escolar, é fundamental fazer uma avaliação regular do seu desempenho e da forma como lideram e lidam com os recursos humanos de que dispõem. São elas responsáveis pela gestão destes recursos e, como tal, estão intrinsecamente ligadas à avaliação dos mesmos.

Todas as dimensões das organizações assentam nos recursos humanos, pelo que é necessário ter em consideração as diferentes características pessoais, motivacionais e comportamentais.

Segundo Formosinho e Machado (2010: 80) diferem no que respeita à “capacidade, interesses, motivações, personalidade, disponibilidade e empenho, formação inicial, experiência profissional, ciclo de vida profissional, atualização e formação permanente”. Obviamente todos estes aspetos devem ser considerados e tidos em conta na implementação de um modelo de avaliação de desempenho.

Estes autores enquadraram a docência em quatro tipos diferentes. Destacamos as duas com as quais nos identificamos mais: uma, a “conceção militante ou missionária”, que apresenta o bom professor como “aquele que se empenha naquilo que faz, sempre e em qualquer lugar, na sala de aula e fora dela, com os alunos e com os colegas, com as famílias e com a comunidade” Formosinho e Machado (2010: 78). Nesta dimensão o professor entrega-se à profissão e dá o máximo de si. A segunda, a “conceção profissional”, que vê o professor como um trabalhador liberal, fazendo uso da sua competência técnica, mas sem um envolvimento intenso com as atividades extra ensino.

Para Mota (2015) as competências do professor devem abarcar capacidades como a de resolver problemas ou tomar decisões, possuir saberes didáticos, capacidade de ensinar e de refletir acerca da sua ação. A mesma autora, citando Tavares (1997), refere que este último defende a existência de três competências básicas num professor relacionadas com o desenvolvimento pessoal e interpessoal. A competência científica, que diz respeito à área do saber; a competência pedagógica, que está ligada ao saber-fazer; e a competência pessoal, relacionada com o saber ser e o saber estar. As competências científica e

pedagógica podem ser avaliadas de forma mais objetiva; é na competência pessoal que muitas vezes se revela o valor acrescentado que o colaborador pode trazer para a equipa. Desde sempre que, no ensino básico, a avaliação é um instrumento utilizado pelos professores para avaliar os alunos de forma sistemática ao longo do seu ano letivo. Na última década, como já vimos, a avaliação tem vindo a ser generalizada em estabelecimentos de ensino públicos e privados e utilizada pelas direções das escolas para avaliar os docentes. No entanto, a escola tem outras equipas de trabalho muito importantes para o seu funcionamento e que contribuem para um bom/mau ambiente entre os diferentes *stakeholders*: os administrativos, os responsáveis de sectores, os auxiliares e até os elementos das cozinhas, bares e refeitórios. Todos eles necessitam de ser orientados e motivados para desenvolverem a sua atividade com motivação e apoiados no desenvolvimento de boas práticas. A avaliação deve abranger toda a organização: chefias, docentes e não docentes, pois todos são parte fundamental do processo educativo. Para a especificidade de cada função ou cada responsabilidade torna-se necessário definir a partir dos objetivos estabelecidos as competências de cada um.

Uma vez estabelecidas e definidas as competências, põe-se a questão de quem vai fazer a avaliação e quais as suas capacidades. Pavia e Soto, (2006: 307), sustentam que “quem avalia deve ser bastante cuidadoso, em determinar e pré-fixar alguns aspetos para esclarecimento próprio e para esclarecer a audiência ou recetores de informação sobre a ação avaliadora realizada”

“A supervisão implica uma visão de qualidade, inteligente, responsável, livre, experiencial, acolhedora, empática, serena e envolvente de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois.” Mintzberg (1990).

Na promoção do desenvolvimento profissional é muito importante criar, dar espaço, dar oportunidade à reflexão. O papel do supervisor pode ser fundamental neste aspeto, acompanhando esta dialética evolutiva. Se tivermos presente o modelo de liderança de Hersey e Blanchard compreendemos que o estilo do supervisor também deverá evoluir à medida que a autonomia profissional do colaborador evolui.

II - MÉTODO

2.1– Metodologia

Para desenvolver o projeto para o Colégio foi adotada a metodologia própria de um estudo de caso. Segundo Yin (2001: 29) “Para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa:

1. as questões de um estudo;
2. suas proposições, se houver;
3. sua(s) unidade(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições”

De acordo com este autor para estabelecer a estratégia de pesquisa devem ser definidas as questões de estudo inicial: "quem", "o que", "onde", "por que" e “como”.

2.2– Técnicas de recolha de dados

A construção do modelo do CBS iniciou-se com a recolha de informação junto dos colaboradores do Colégio. A técnica de recolha de dados utilizada foi o questionário on line. Foi-lhes pedido para preencherem um questionário sobre o grau de satisfação no trabalho com o objetivo de recolher dados importantes que pudessem definir o nível de exigência adequado às expectativas. O questionário utilizado foi o *Job Satisfaction Survey* de Paul Spector. (Anexo A) Este questionário é composto por 36 questões divididas em 9 itens (Vencimentos, Promoções, Chefias, Benefícios, Recompensas, Condições de Trabalho, Colegas de Trabalho, Tipo de Trabalho e Comunicação). No questionário aplicado no CBS o item Promoções foi substituído pois a progressão na carreira é automática tendo em conta os anos de serviço ou as diuturnidades tal como está previsto nas tabelas do CCT. As questões relacionadas com este item foram substituídas pelo tema Inovação e Melhoria. É importante para a Direção aferir este item na medida em que a preocupação pela atualidade e pela dinâmica são fatores determinantes na qualidade da educação atual. Do mesmo modo, o item Vencimentos foi substituído uma vez que os vencimentos também se encontram regulados pelo CCT acordado entre a AEEP e os sindicatos. Deu lugar ao tema Avaliação.

Assim, neste inquérito sobre satisfação as perguntas foram adequadas para melhor se perceber qual o nível de satisfação relativamente à forma como os colaboradores são avaliados e também como se sentem apoiados no que respeita às melhorias que pretendem desenvolver no âmbito do seu desempenho.

Para operacionalizar a recolha de dados, foi criado no *Google Drive* um questionário (Anexo C). Optou-se pelo questionário *on-line* com o objetivo de facilitar a resposta ao questionário,

proporcionar uma maior participação e dando a garantia de anonimato. Além do mais este instrumento teve como vantagem principal o tratamento automático dos dados recolhidos bem como a possibilidade de aceder aos dados em folha *Excell* para tratamento e análise pois os dados recolhidos eram guardados automaticamente numa folha de cálculo do *Google Drive*. Todos os inquiridos receberam no seu email um pedido de colaboração com os objetivos do estudo explicados. O email enviado continha um link através do qual os participantes poderiam ter acesso ao questionário. O questionário esteve on-line 24 horas por dia, entre os dias 19 de maio e 30 junho de 2016, podendo ser assim respondido a qualquer hora e em qualquer local com acesso à Internet.

2.3 – Tratamento de dados

Os dados recebidos foram automaticamente agrupados e apresentados quer sob a forma de gráficos circulares quer gráficos de barras (Anexo B) de modo a poderem ser lidos e interpretados. A estatística descritiva será mais adiante desenvolvida com a análise dos resultados. Na posse desta informação e tendo definido quem vai ser avaliado (os colaboradores do Colégio) e o que se vai avaliar (o desempenho de cada um), vamos descrever o terceiro ponto sobre onde (Colégio do Bom Sucesso) se vai desenvolver o projeto e os dois últimos “por que” e “como”.

CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COLÉGIO DO BOM SUCESSO

3.1 – Caracterização da Instituição

As irmãs dominicanas irlandesas obtiveram o Alvará em 1932, do então Ministério da Instrução Pública, o que lhes permitiu abrir um estabelecimento de ensino ao qual puseram o nome de Colégio do Bom Sucesso. Na altura, o Colégio era interno e destinado apenas a alunos do sexo feminino e funcionava em parte das instalações do Convento. Em 1953 abriu pela primeira vez a alunas em regime de externato e em 1974 tornou-se misto, tendo em 2015/16 mais de 730 alunos dos 3 aos 15 anos abrangendo o ensino Pré-escolar e o Básico até ao 9º ano (Figura 3.1)



Figura 3.1– Distribuição de alunos por ano escolar

A história destas irmãs em Portugal remonta ao século XVII quando, no final do domínio filipino, a Condessa de Atalaia obteve do Rei permissão para fundar no seu palácio um convento destinado a noviças irlandesas. O Convento de Nossa Senhora do Bom Sucesso foi inaugurado em 1639, constituindo um refúgio das perseguições religiosas de que estas jovens nobres eram alvo na Irlanda. O peso da história vivida por estas irmãs ao longo de séculos no nosso País é, ainda hoje, muito sentido pela comunidade e faz parte da cultura desta escola, assim como a influência do espírito da Ordem a que pertencem – a Ordem Dominicana. Esta foi fundada no séc. XIII e se caracteriza-se por ser pregadora. O seu *motus* é “*Veritas*”, que quer dizer Verdade. Os seus seguidores e seguidoras sempre procuraram aproximar-se da verdade através do estudo, da reflexão e da pregação da verdade revelada por Cristo e pela Igreja. Vários membros da Ordem tornaram-se famosos teólogos, escritores e doutores da Igreja. As suas atividades de ensino, de busca e disputa intelectual, tiveram como fruto grande pensadores e deram inúmeros contributos para a história da Europa e do mundo.

Temos de acrescentar a estas duas vertentes presentes na cultura desta organização uma terceira, a da língua inglesa e da cultura anglo-saxónica. Esta cultura é lembrada em vários

acontecimentos como, por exemplo, a comemoração, a 17 de março, do *Saint Patrick Day*, dia nacional da Irlanda.

3.2 – Missão do Colégio e visão educativa

A Missão e a Visão do Colégio do Bom Sucesso estão divulgadas no seu *site* de forma acessível a colaboradores e pais. Juntamente com o Ideário estabelecem os pilares que servem de base ao Programa Educativo. Todas as atividades pedagógicas desenvolvidas na escola com vista ao desenvolvimento holístico dos jovens, refletem as três principais premissas já enunciadas: a história, a cultura anglo-saxónica e os valores dominicanos. “O Colégio do Bom Sucesso tem como Missão proporcionar uma educação integral, no respeito por valores humanos e visando a vivência de uma plenitude cristã (...)” (Projeto Educativo). Para esta educação integral parte-se do princípio de que cada aluno deve ser respeitado como ser único e o seu potencial deve ser desenvolvido de forma completa, ou seja, contemplando os vários aspetos que compõem o indivíduo: intelectual, cultural, cívico, físico, moral e espiritual.

Pretende-se que todos os membros desta comunidade escolar se liguem entre si desenvolvendo um espírito de corpo e que, para além das capacidades técnicas e/ou científicas, saibam defender os valores preconizados. Aliás, no Ideário vem claramente expresso que se procura “cultivar nos alunos os seguintes valores:

- o amor permanente pela verdade;
- o sentido de responsabilidade que impõe o compromisso com a justiça, a conciliação e a paz;
- o sentimento em prol do coletivo,
- o espírito de confiança, Independência e iniciativa;
- a capacidade de pensar de forma construtiva, de optar criteriosamente e de assumir a responsabilidade da escolha.”

Neste contexto, que vai muito além de um contexto académico e se constitui como um ambiente de formação, pede-se aos educadores/professores que compreendam e participem na execução desta política educativa do Colégio. Para tal exige-se não só competência profissional e dedicação pessoal, mas também um compromisso com o espírito católico. As prioridades na educação passam pelo desenvolvimento do gosto pela aprendizagem e pelo pensamento crítico independente, pela preocupação em defender o respeito pela vida, ajudando os alunos a refletir na experiência do sucesso/fracasso, pela valorização profissional e partilha de ideias e experiências educativas e por um envolvimento responsável na tomada de decisões. Portanto essas prioridades exigem uma equipa de ensino bem integrada, trabalhando num ambiente de bom relacionamento e respeito mútuo.

3.3 – Caracterização dos Recursos Humanos

Para dar resposta às necessidades em termos de recursos humanos o Colégio conta com cerca de 107 pessoas, que se distribuem por diferentes áreas de responsabilidade, sendo 54% desses recursos afetos à área da docência (Figura 3.2).

O conjunto dos membros da comunidade educativa é composto por docentes e não docentes com um peso de ca. 50% para cada grupo. No entanto as realidades profissionais são muito diversas. Dentro do conjunto dos não docentes temos os administrativos e os auxiliares. Estes últimos normalmente têm pouca formação e a sua rotatividade é muito grande, ao contrário da comunidade docente, cuja estabilidade é muito grande como o demonstra a média de tempo de serviço: 20 anos.



Figura 3.2– Distribuição dos Recursos Humanos

Segundo o organograma do Colégio (Figura 3.3) as pessoas, de acordo com as suas funções, encontram-se distribuídas pelos diferentes departamentos:

Departamento Pedagógico: Coordenadores de Ciclo (Pré-escolar, 1º ciclo e 2º e 3º ciclo); Coordenador de Diretores de Turma; Diretores de Turma; Professores de 2º e 3º ciclo (aqui incluem-se os vários departamentos de Línguas, Ciências, Artes, Informática, Desporto, Catequistas); Professores Titulares de 1º ciclo; Educadores de Infância.

Departamento de Marketing: responsável pelo *site*.

Departamento de Produção Alimentar, de Higiene e Segurança: Ecónoma; Cozinheiras; Auxiliares (vigilantes e limpeza); Encarregados de manutenção; Segurança.

Departamento Administrativo: Diretora Financeira/Recursos Humanos; Administrativas.

Departamento de Psicologia: Psicólogas.

A Direção Executiva (1) é constituída pelas Coordenadoras de Ciclo, Coordenadora da Pastoral e Diretora Financeira sendo presidida pela Diretora Pedagógica.

Foi constituído recentemente o Conselho Pedagógico (2) que reúne trimestralmente para debater assuntos do dia-a-dia escolar e do qual fazem parte, para além dos membros da

Direção Executiva, um representante de professores de cada ciclo, uma psicóloga, a chefe de pessoal e a ecónoma. Podem também ter esporadicamente lugar um representante de pais ou de alunos.

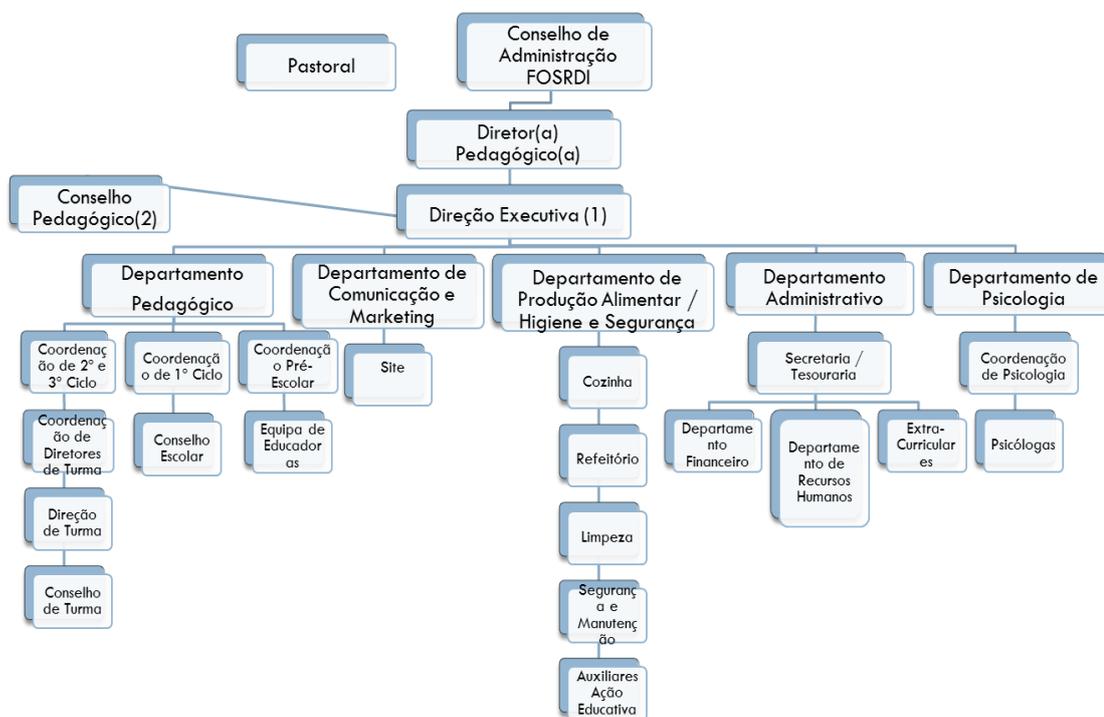


Figura 3.3 - Organograma do Colégio do Bom Sucesso

A descrição funcional de todas estas categorias profissionais consta, não só do Contrato Coletivo de Trabalho da AEEP, mas também da Classificação Portuguesa de Profissões (INE 2010). Este documento, que se destina essencialmente a fins estatísticos, define de forma sucinta os vários perfis profissionais em Portugal. As premissas e os requisitos pré-estabelecidos nestes documentos referenciais constituem o ponto de partida para aferir do cumprimento das funções de cada profissional. Contudo, em cada organização, acrescem a estas exigências as que forem necessárias estabelecer para concretizar os diferentes objetivos. No caso específico do Colégio, e dada a estabilidade do pessoal docente e parte do não docente, muitas vezes se repetem práticas rotinadas que vão provocando um distanciamento de algumas premissas subjacentes às diversas funções e que devem ser relembradas. Esta necessária aproximação tem sido feita com mais frequência no departamento administrativo, sendo pedido a cada funcionário que elabore o descritivo das

funções que efetivamente desempenha e o apresente à Direção. Ao reunir esta informação é possível melhorar os serviços redistribuindo tarefas e tornando mais claras as responsabilidades de cada administrativo.

3.4 – Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à política de gestão de recursos humanos, os colaboradores do Colégio têm, uma vez efetivos, a sua evolução de carreira prevista no Contrato Coletivo de Trabalho assinado pela AEEP (associação à qual o Colégio pertence). No artigo 3.º do CCT pode ler-se que “A avaliação do desempenho dos docentes realiza-se, consoante seja definido pela direção pedagógica do estabelecimento de ensino, anualmente e no final de cada nível salarial, e reporta-se ao tempo de serviço nele prestado que releve para efeitos de progressão na carreira.” Assim, os docentes progridem de seis em seis anos para o nível remuneratório seguinte, sendo exigido um total de 4 anos com a classificação de Bom. Os não docentes recebem uma nova diuturnidade de cinco em cinco anos.

Internamente são instituídas algumas distinções, quer sob a forma de dias de férias extraordinários ou quer através de menções feitas publicamente no decorrer de eventos de convívio.

Ao atingir os 25 anos de serviço no Colégio é realizada uma cerimónia para atribuição de um troféu simbólico dessa colaboração. De entre estes, aqueles que forem reconhecidos pelos seus pares como exemplo de dedicação ao ensino e à sua instituição podem ser distinguidos com a atribuição do Prémio Padre António Burguete, habitualmente entregue numa cerimónia pública que tem lugar entre a comunidade das escolas privadas.

Neste Colégio, em anos passados, no seguimento das indicações estabelecidas pela AEEP, os docentes entregavam à Direção, no final do ano letivo, a sua autoavaliação, na qual descreviam o trabalho que tinham desenvolvido a vários níveis: prática letiva, atividades, visitas de estudo, relações com a comunidade educativa (alunos/pais/colegas), resultados escolares, principais dificuldades, propostas de melhoria e novos projetos.

De igual modo sempre que um professor transitava de escalão reunia com a Direção Pedagógica, a fim de avaliar a sua prestação.

Foi também implementada a observação de sala de aula, acompanhada por uma ficha-guião que, depois de preenchida pelo coordenador de sector encarregue da avaliação, era partilhada e discutida com o professor.

Todavia, a prática rotineira destes procedimentos conduziu a que atualmente a avaliação se desenvolva de modo informal, com base numa proximidade relacional e num acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos docentes por parte dos elementos da Direção.

Entende-se que esta informalidade poderá ter como inconveniente conduzir a um menor envolvimento dos professores, pelo que se julga indispensável introduzir novos métodos que confirmem aos destinatários um maior sentido de responsabilidade e de comprometimento com a instituição que servem.

Inscreve-se ainda nesta preocupação a vantagem em melhorar os descritivos de funções que caracterizam a atividade de cada colaborador.

De qualquer modo a equipa docente que se foi formando ao longo dos últimos anos conta hoje com elementos cujo desempenho é, de forma geral, de boa qualidade. Mas, para manter a motivação e garantir que o interesse na inovação e atualização de métodos não se percam e que a rotina não se instale, é importante valorizar o desempenho daqueles que se destaquem e lutem por se manterem atualizados e proactivos. Simultaneamente é fundamental ajudar os que, de alguma forma, possam tender para se acomodarem. Tendo em conta estes factos, e atendendo à necessidade da renovação e atualização constante das vivências escolares, a atual Direção foi promovendo algumas iniciativas ao longo dos últimos 10 anos. Aquando da publicação dos primeiros *rankings* nacionais dos exames de 9º ano, e na sequência de um 131º lugar no distrito de Lisboa, tomou o Colégio a iniciativa de promover o programa de avaliação orientada pela Universidade Católica, o *Common Assessment Framework*. Esta avaliação interna permitiu uma análise SWOT de diferentes áreas de funcionamento da Escola, mas acima de tudo permitiu uma prática de reflexão por parte de todos os agentes educativos, que desta forma procuraram identificar os pontos fracos, quer da sua atuação quer da própria organização. No ano seguinte o Colégio subiu para a 20ª posição e nos anos posteriores manter-se-ia nos primeiros 50 lugares. A demanda pela qualidade do serviço prestado e satisfação por parte dos stakeholders levou a Direção a elaborar um questionário aos alunos mais velhos e outro aos Pais. O Colégio recebe com bastante abertura contributos construtivos da parte da Associação de Pais e de pais em geral, o que permite ir aperfeiçoando muitos procedimentos, especialmente aqueles que dizem respeito à comunicação.

É nesta linha que se concluiu pela necessidade de formalizar um modelo de avaliação de desempenho adequado a este Colégio, a fim de criar uma dinâmica nova e de revigorar o empenho dos colaboradores.

CAPÍTULO IV - PROJETO

4.1 – Questões prévias

Consciente da necessidade de desenvolver um sistema que contribua para uma maior motivação e satisfação dos colaboradores, a Direção do Colégio do Bom Sucesso pretende validar boas práticas que contribuam para garantir o alinhamento da atividade dos seus colaboradores com a Missão educativa e a visão da organização.

O Colégio do Bom Sucesso tem como preocupações essenciais a defesa da sua identidade e da qualidade do serviço que presta, fatores imprescindíveis para que se possa afirmar constante e progressivamente face aos seus concorrentes.

A implementação da avaliação de desempenho pretende criar sinergias que potenciem um trabalho mais eficaz, distinguindo entre os vários colaboradores, aqueles que cumprem com empenho, os que se excedem face ao que deles era esperado e os que são verdadeiramente excecionais. O valor fundamental que preside a este modelo é o da união em torno de um grande projeto e o sentimento de pertença a uma grande equipa. Objetivo este ajuda cada um dos seus participantes a melhorar o seu desempenho pessoal.

A implementação de um sistema de avaliação constitui um grande desafio e, para que não se torne numa experiência de fracasso, é necessário ter em mente aspetos fundamentais tais como, o respeito pela cultura da organização, o cuidado com as sobreavaliações e sobretudo o clima criado pelas “injustiças”. Importa ter em consideração as formas ou as ferramentas necessárias para atribuir distinções promovendo não só as ações individuais mas também o desempenho das equipas. A implementação do processo deve ser feita de forma gradual e criteriosa sendo avaliada e adaptada à medida das exigências e com flexibilidade necessária à introdução de novas contribuições sem esquecer que os planos de trabalho dos professores, dos grupos disciplinares e dos grupos de projetos são norteados pelos objetivos dos Projetos Curriculares de Turma que estão ancorados no Projeto Educativo da escola.

4.2 – Construção do Modelo

O ponto de partida para a construção do modelo foi estabelecido com base nos resultados obtidos no inquérito aplicado aos colaboradores do Colégio. A este questionário responderam cerca de $\frac{3}{4}$ dos inquiridos com uma taxa de retorno de 76% o que constitui uma amostra bastante fiável. 81% dos que responderam trabalham no Colégio há menos de 20 anos, dos quais 32% trabalha há mais de 10. Estes dados revelam a estabilidade do corpo docente. A grande maioria, 86,5%, refere que considera importante ser avaliado, porém, no

que toca à periodicidade, as opiniões divergem ainda que 48,6% entendam que deve ser anual.

Perguntados sobre se os objetivos estabelecidos pela Direção são claros, cerca de 98% concordam. Este é um ponto de partida importante pois a Direção tem de estar segura de que os objetivos pré-definidos são concretos, claros e entendidos por todos. Só com a definição das metas é possível definir indicadores a partir dos quais se se torna possível a recolha da informação necessária para formar o corpo da avaliação.

Podemos selecionar indicadores quantitativos. Os primeiros recorrendo a dados concretos com representação numérica, como é o caso das percentagens da taxa de sucesso, do número de desistências de alunos por ano, número de atividades desenvolvidas. Os segundos considerando fatores de natureza qualitativa como ambiente de trabalho, relação com os pais, alunos, etc. Em ambos os casos a escolha de indicadores deve ser cuidadosa e preferencialmente deve contar *a priori* com o envolvimento dos avaliados. Este envolvimento permite inclusivamente uma melhor perceção dos objetivos em causa.

Nas palavras de Rodrigues e Peralta (2008: 15) “A construção destes instrumentos é, pois, um momento essencial do processo de avaliação. A informação por eles angariada marca definitivamente as possibilidades de análise e as conseqüentes decisões. É um momento-chave, talvez por isso muitas vezes valorizado em si mesmo. Mas, os instrumentos não são universais e denunciam os valores que lhes subjazem. O risco é, portanto, muito amplo. Um mesmo instrumento de análise de uma aula, por exemplo, não deve ser aplicado a um professor em início de funções e a um professor experiente – seria reduzir a docência a um exercício técnico cuja qualidade seria a conformidade com um padrão rígido e pré-fixado. O ato de ensino e a sua qualidade, sobretudo se pensarmos na heterogeneidade da população escolar e no desígnio de elevar o nível de qualificação de todos, dependem de um conjunto de variáveis complexas em número muito elevado, não sendo possível ocultar especificidades que, naturalmente, terão de estar configuradas nos objetivos do desempenho da escola e nos de cada professor e, operativamente, nos diferentes instrumentos de observação e análise do desempenho docente.”

O inquérito revela ainda informações importantes sobre os aspetos burocráticos que, no caso do Colégio, não parecem constituir constrangimento de maior uma vez que 83% respondem não existem demasiadas regras e procedimentos e que gostam de fazer o que fazem!

Ainda que de uma forma geral as pessoas pareçam satisfeitas com a forma como são reconhecidas pelo seu trabalho, não podemos esquecer que 56% das respostas dizem respeito aos professores de 2º e 3º ciclo, no 1º ciclo responderam 4 de 12 professores e na infantil 2 de 8...

Após a análise do questionário impõe-se estabelecer as próximas etapas de trabalho a desenvolver:

1 - Definir os objetivos estratégicos da Direção para as principais áreas pedagógicas: Objetivos Gerais (Quadro 4.1), Académicos (Quadro 4.2), Pastorais (Quadro 4.3), Culturais (Quadro 4.4) e Desportivos. (Quadro 4.5) A definição destas cinco áreas vem permitir a perceção não só das atividades desenvolvidas e do número de pessoas a elas afetas como do grau de envolvimento de cada docente / não docente nas referidas iniciativas. Estabelecendo as principais áreas de atuação pedagógica estes objetivos envolverão todos os grupos profissionais de forma transversal.

2 - Definir os perfis dos diversos colaboradores. Com esta definição cada um toma consciência do que lhe é pedido e ao mesmo tempo tem um guia que o ajuda a manter a orientação.

3 - Estabelecer as competências que vão ser avaliadas, subdividindo-as em dimensões e indicadores.

Tendo em conta o ponto 1, apresentam-se os quadros de objetivos propostos para os próximos três anos. Estes quadros devem ser revistos de forma regular de modo a estarem sempre em conformidade com as orientações estratégicas da instituição e acompanhando a evolução do Projeto Educativo.

Objetivos Gerais			
Objetivos	O. Operacionais	Indicadores	Responsáveis
Promover o Projeto Educativo integrando-o na prática docentes	.Desenvolver projeto relevantes para o Colégio (ex. comunicação na net) . Promover o trabalho de equipa	Número de pessoas envolvidas. Número de pessoas atingidas	Direção Professores
Promover o relacionamento com entidades da comunidade local	. Convidar entidades para assistir a momentos relevantes do ano letivo.	Entidades convidadas	Direção Professores
Distinguir bons alunos	Realizar uma cerimónia que dê destaque aos melhores alunos	Número de alunos propostos para prémios	Direção Professores

Quadro 4.1 – Objetivos Gerais

Objetivos Académicos			
Objetivos	O. Operacionais	Indicadores	Responsáveis
Aumentar o nível do Inglês	.Criar Turmas Mais	Melhores resultados nas avaliações	Professores de Inglês
	. Semana do Inglês		Professores de
	. Viagens de estudo		
Aproximar mais a escola/ pais e alunos	.Elaborar relatórios mais objetivos e comunicar de forma mais regular		Diretores de Turma

Quadro 4.2 – Objetivos Académicos

Objetivos Pastorais			
	O. Operacionais	Indicadores	Responsáveis
Elaborar calendário de atividades	Difundir à comunidade escolar as principais atividades: Terço, Comunhões, Retiros, etc	Número de atividades Número de participantes Número de pais.	Coordenadora da Pastoral
Promover atividades no âmbito social	Equipa de Voluntários Recolha de Alimentos Divulgação de resultados	Número de Voluntários Quantidade de alimentos recolhidos	Catequistas e professoras de EMRC
Alargar a participação aos Pais	Missa das Famílias	Número de pessoas mobilizadas	Professores
Promover a Oração da Manhã	Compilar um pequeno livro com orações e pensamentos para cada dia a colocar em cada sala de aula.	Número de aulas em que a oração é feita	Professores

Quadro 4.3 – Objetivos Pastorais

Objetivos Culturais			
Objetivos	O. Operacionais	Indicadores	Responsáveis
Dinamizar a escola através de atividades promovidas pelos diversos departamentos	Concurso literário Semana do Inglês	Atividades desenvolvidas	Professora Línguas e Biblioteca
	Exposição de fotografias	Atividades desenvolvidas	Professoras TIC
	Exposições de trabalhos	Atividades desenvolvidas	Professoras Educação Visual
	Apresentações musicais	Atividades desenvolvidas	Professores Música
	Semana das Ciências	Atividades desenvolvidas	Professores Ciências

Quadro 4.4 – Objetivos Culturais

Objetivos Desportivos			
Objetivos	O. Operacionais	Indicadores	Responsáveis
Tornar o desporto uma prática mais disseminada entre os alunos	Dia do Desporto	. Número de alunos envolvidos em atividades desportivas. . Número de atividades propostas . Resultados das atividades	Professores de Educação Física
	Campeonatos internos		
	Jogos inter-escolas		

Quadro 4.5 – Objetivos Desportivos

4.3 – Avaliação Individual

A definição dos perfis profissionais é o segundo passo do modelo e a base para o processo da avaliação de desempenho individual. Com a definição dos perfis requeridos, tornam-se visíveis aos vários grupos profissionais as responsabilidades inerentes a cada função e simultaneamente é possível servir de referência e tomada de consciência do desempenho individual. De seguida serão identificados os requisitos exigidos para a funções que passarão a ser avaliadas nesta instituição, a começar pelos docentes:

a) Perfil Profissional do Docente

O ensino é uma atividade complexa e que na prática requiere a conjugação de um elevado número de tarefas. Os docentes do ensino básico (1º, 2º e 3º ciclos) ensinam uma ou várias

matérias nos anos escolares compreendidos entre o 1º e o 9º ano de escolaridade a alunos entre os 6 e 15 anos de idade. As tarefas essenciais consistem em: conceber ou adaptar currículos de acordo com as necessidades; ministrar aulas aos alunos, coordenar o trabalho da turma e manter a disciplina; preparar e corrigir exercícios e trabalhos; submeter os alunos a provas para avaliar e classificar os seus processos; elaborar relatórios sobre a evolução dos alunos e reunir com outros professores e encarregados de educação; participar em reuniões relativas a assuntos escolares; organizar ou participar em atividades extracurriculares; executar outras tarefas similares; coordenar outros trabalhadores.

Um docente ministra ensinamentos em estabelecimentos de ensino, transmitindo conhecimentos da sua especialidade, utilizando métodos pedagógicos e técnicas apropriadas: recolhe elementos de fontes diversas; elabora planos de lições, tendo em atenção a metodologia a utilizar, a complexidade dos assuntos e as características do grupo a que se destinam; seleciona e propõe temas para discussão e orienta a execução de diversos tipos de trabalhos, com o fim de incentivar o interesse, a participação e o espírito crítico dos alunos; dá informações sobre bibliografia a consultar e visitas de estudo a efetuar; acompanha e orienta os alunos na execução de trabalhos práticos; avalia a evolução do aluno ao nível do aproveitamento e comportamento, através da participação, execução de trabalhos práticos, provas escritas e orais e da assiduidade e observação do comportamento. Por vezes é incumbido de elaborar relatórios, acerca de cada aluno para a direção da escola e/ou encarregados de educação. Por vezes organiza e/ou participa em atividades extracurriculares promovendo e implementando atividades no âmbito do Projeto Educativo. Pode exercer funções de direção em estabelecimentos de ensino secundário, ou de turma ou de coordenação de disciplina. Pode ser especializado no ensino de determinadas matérias, tais como línguas, literatura, matemática, ciências da natureza, história, geografia, física, química, filosofia, desenho, educação física, música e trabalhos oficinais.

Em todos os estabelecimentos de ensino o docente tem de apresentar a formação académica requerida pelo Ministério da Educação de forma a estar apto a cumprir todas as responsabilidades atrás referidas. O Colégio do Bom Sucesso não é exceção pois a atividade de professor tem requisitos muito claros. De acordo com as exigências do Ministério da Educação tem de apresentar a formação académica e a profissionalização na área de lecionação apropriada. Simultaneamente é exigido que tenha pelo menos um interesse complementar que possa vir a enriquecer a sua prestação ao mesmo tempo que são fatores distintivos e relevantes as ações solidárias desenvolvidas na Igreja ou na sociedade em geral. Como características pessoais, a capacidade de relação interpessoal, o bom senso e a pro-atividade são valorizadas. No conjunto pretende-se que desenvolva anualmente projetos que interliguem a formação académica com os valores do Projeto Educativo.

b) Perfil Profissional do Administrativo

Profissional com preparação que realiza serviços na área Administrativa. Tem como tarefas atender o público, efetuar registros, preencher fichas, organizar processos, formulários, requisições de materiais, quadros e outros similares. Mantém organizados e atualizados arquivos e ficheiros.

No recrutamento é tido em conta um perfil pessoal que corresponda às exigências do Colégio considerando o carácter, a empatia e a capacidade de comunicação fatores importantes.

c) Perfil Profissional do Pessoal Auxiliar

Pessoa com formação específica para numa escola trabalhar em serviços de apoio às crianças. Tarefas: acompanha alunos em visitas de estudo e faz a vigilância de recreios. Dá apoio aos professores nomeadamente disponibilizando recursos da escola. Ajuda a fazer cumprir as normas e procedimentos de segurança, higiene e saúde e de proteção do ambiente. Mantém a higiene e limpeza dos espaços que tem à sua responsabilidade. Participa em atividades previstas no Projeto Educativo.

A fim de satisfazer os perfis atrás definidos há que estabelecer as competências necessárias para que cada profissional desempenhe as suas funções com a eficácia pretendida.

Foram definidas três competências: profissional, social e de gestão. Cada uma destas competências compreende determinado número de dimensões que a caracterizam (CP1, CP2, CP3...). Estas dimensões estão fixadas nos quadros de Competências e Dimensões que se seguem:

Competência Profissional (CP) 80%	Competência Social (CS) 10%	Competência Gestão (CG) 10%
Conhecimento Científico CP1	Trabalho em equipa CS1	Planeamento CG1
Práticas Didáticas CP2	Relação com os alunos CS2	Liderança CG2
Vivência do Projeto Educativo CP3	Relação com a Comunidade Escolar CS3	Delegação de Tarefas CG3
Planeamento das Atividades CP4	Ações de Voluntariado CS4	Relação Hierárquica CG4
Processo avaliação dos alunos/ Orientação para resultados CP5		
Capacidade de Comunicação CP6		
Formação CP7		
Inovação e Boas Práticas Pedagógicas CP8		
Profissional, Social e Ética CP9		

Quadro 4.6- Competências e Dimensões Docentes

Competência Profissional (CP)	Competência Social (CS)	Competência Gestão (CG)
Organização e métodos de Trabalho CP1	Trabalho em equipa CS1	Otimização de Recursos CG1
Orientação para Resultados CP2	Relação interpessoal CS2	Coordenação de Tarefas CG2
Capacidade de Comunicação CP3	Resiliência às dificuldades CS3	
Conhecimentos práticos e técnicos CP4		
Inovação e Boas Práticas CP5		
Planeamento de Trabalho CP6		
Aspetos deontológicos da Profissão CP7		
Responsabilidade e compromisso com o serviço CP8		

Quadro 4.7 - Competências e Dimensões Administrativos

Competência Profissional (CP)	Competência Social (CS)
Vigilância de Crianças CP1	Relação interpessoal CS1
Apoio aos docentes CP2	Comunicação CS2
Técnicas de Higiene e manutenção CP3	Comportamento CS3
Aspetos éticos e deontológicos CP4	Gestão de Conflitos CS4
Responsabilidade e compromisso com o serviço CP5	

Quadro 4.8 - Competências e Dimensões Pessoal Auxiliar

A partir destas competências foram construídas as fichas de avaliação com a descrição dos indicadores relativos a cada uma destas competências (Anexo C). Para o quadro de Competências Docente foi elaborada a Ficha 1 do anexo C com os respetivos indicadores e a escala de classificação a utilizar de acordo com o desempenho constatado. O mesmo foi feito para as funções administrativas e de pessoal auxiliar (Ficha 2 e 3 Anexo C)

A classificação desses indicadores é a seguinte:

Nível 4	- Superou Largamente	- Excelente
Nível 3	- Superou	- Bom
Nível 2	- Atingiu	- Satisfaz
Nível 1	- Não Atingiu	- Não Satisfaz

A escolha de uma escala de quatro níveis pretende evitar o efeito de mediana, isto é; evitar a tendência para uma classificação centrada e recorrente num nível intermédio. Foram escolhidos três níveis positivos porque este sistema de avaliação é essencialmente um sistema que procura distinguir aqueles que mais empenho e esforço põem no seu trabalho funcionando como uma forma de reconhecimento. Aqueles que apresentem algumas falhas

terão a oportunidade de serem ajudados com apoio e formação, se não tiverem interesse em evoluir não chegarão a fazer parte dos quadros da escola.

O Nível 4 – Excelente, corresponde a uma avaliação em que o avaliado superou os objetivos propostos em todas as dimensões. O mais provável é ser poucas vezes alcançável dado que se trata de uma situação verdadeiramente excepcional. O Nível 3 - Bom, revela que o avaliado procurou ir mais além dos objetivos estabelecidos, esforçando-se por superar expectativas e trazer mais valias ao seu trabalho e ao trabalho dos outros. No Nível 2 - Satisfaz, o trabalho foi bem desenvolvido e as metas atingidas tendo o avaliado cumprido a sua função. Já no Nível 1 – Não Satisfaz, a avaliação demonstra que ficou aquém das exigências, revelando falhas no cumprimento das atividades e falta de preocupação em melhorar.

Para obter os resultados é atribuído a cada indicador um valor desta escala (1 a 4). São somados estes valores e calculada a média que corresponde à classificação atribuída a cada Competência. A estes resultados aplica-se o fator de ponderação previsto apurando-se a nota final.

Para todas as funções as Competências Profissionais e Sociais têm uma ponderação respetivamente de 80% e 20%.

Apenas nos casos em que um docente é responsável pela Direção de Turma ou assume alguma função de Coordenação, é acrescentada à Competência Profissional e Social, a Competência de Gestão. Nestas circunstâncias as percentagens distribuem-se respetivamente: 80% + 10% + 10% tal como ver pode ver nos quadros 4.9, 4.10 e 4.11:

Competências	Dimensões	Indicadores	Avaliação	Média	Ponderação	Nota Final
Competências Profissionais (CP)	CP1				80%	
	CP2					
	CP3					
	CP4					
	CP5					
	CP6					
	CP7					
	CP8					
	CP9					
Competências Sociais (CS)	CS1				10%	
	CS2					
	CS3					
	CS4					
Competências Gestão (CG)	CG1				10%	
	CG2					
	CG3					
	CG4					

Quadro 4.9 – Cálculo de ponderação Docentes

Competências	Dimensões	Indicadores	Avaliação	Média	Ponderação	Nota Final
Competências Profissionais (CP)	CP1				80%	
	CP2					
	CP3					
	CP4					
	CP5					
	CP6					
	CP7					
	CP8					
	CP9					
Competências Sociais (CS)	CS1				10%	
	CS2					
	CS3					
Competências Gestão (CG)	CG1				10%	
	CG2					

Quadro 4.10– Cálculo de ponderação Administrativos

Competências	Dimensões	Indicadores	Avaliação	Média	Ponderação	PT
Competências Profissionais (CP)	CP1				80%	
	CP2					
	CP3					
	CP4					
	CP5					
Competências Sociais (CS)	CS1				20%	
	CS2					
	CS3					
	CS4					

Quadro 4.11– Cálculo de ponderação Auxiliares

4.4 - Avaliação por Departamento

No modelo preconizado para o Colégio a avaliação incide sobre o desempenho individual mas também pressupõe uma avaliação de equipa. Na construção do perfil do avaliado e no registo dos vários elementos que constituem a sua ação já é tido em consideração que esta ação se desenrola num contexto de relação e de equipa. Este aspeto é tido em conta nos Indicadores que aferem o trabalho em equipa ou em rede e, também, na Dimensão de Gestão quando se observa a capacidade de liderança. No entanto, a avaliação não pode ser considerada apenas como o somatório das avaliações individuais. É importante para o Colégio ter a perceção do desempenho nos vários níveis da organização e especialmente na forma como se interligam. Para definir os objetivos que a Direção pretende que as equipas atinjam é necessário utilizar a mesma metodologia preconizada para o estabelecimento dos objetivos individuais, isto é, reunir com a equipa e com eles elaborar o projeto a desenvolver definindo a meta que se pretende atingir e os passos a dar. Muitas vezes, entregar e delegar uma tarefa a uma equipa, é uma boa forma de atribuir responsabilidades, estimular o desenvolvimento individual e promover sinergias entre os diferentes colaboradores.

Tendo em consideração os objetivos que foram desenhados para os diferentes departamentos podemos determinar o grau de envolvimento de cada pessoa considerando a seguinte escala avaliação:

Nível 4 - destacou-se na coordenação e motivação de outras pessoas para a realização desta tarefa,

Nível 3 - foi fundamental para a realização desta tarefa, sendo indispensável para a conclusão da mesma.

Nível 2 - participou na realização da tarefa,

Nível 1 - não mostrou pró-atividade, iniciativa nem interesse em fazer além do que lhe fosse delegado.

Assim, no final de cada ano letivo cada colaborador tem dois tipos de avaliação:

1 – Avaliação Individual.

2 – Avaliação de Departamento.

A obtenção destas classificações vai ter uma correspondência com o Sistema de Recompensas/Benefícios. Quando a classificação Individual se situa entre os Níveis 1 e 2,

significa que o avaliado necessita de um plano que dê resposta às necessidades detetadas e lhe permita no ano seguinte ter um desempenho melhor. Para o Nível 3 e 4, a recompensa traduz-se em dias de férias extra. Sendo o nível 4 um nível de exceção, corresponde-lhe também a atribuição de um diploma e de um Louvor público.

Fica deste modo fechado o ciclo da avaliação de desempenho do Colégio do Bom Sucesso (Anexo D) com a salvaguarda de que o modelo sirva e se adapte às necessidades e exigências da instituição e nunca o contrário. O processo educativo é como o nome pressupõe um processo dialético e em crescimento. Por essa razão se elaborou um estudo de caso.

CONCLUSÃO

A existência de um sem número de trabalhos académicos desenvolvidos em Portugal e no estrangeiro sobre Avaliação de Desempenho só vem comprovar a necessidade de cada instituição construir e desenvolver o seu próprio modelo. Ainda que todos eles recorram aos mais conhecidos autores, que nos últimos 30/50 anos se dedicaram a este tema e enquadraram os pressupostos básicos neste domínio, a verdade é que todos constroem modelos diferentes adaptados às realidades de cada organização. Isto é prova que o sucesso de um modelo de avaliação só é alcançado se ele for concebido e estiver adaptado à instituição que o vai adotar.

As perspetivas tradicionais da avaliação baseadas apenas na exigência da formação específica para exercer determinada atividade foram há muito abandonadas. Hoje, no contexto escolar procura-se que todos tenham o seu papel não só como membros responsáveis e autónomos, mas sobretudo integrados numa comunidade escolar e social com o objetivo de trabalho centrado na formação e educação do aluno.

Tendo em conta as questões de partida deste trabalho verificámos que é possível realizar a Avaliação de Desempenho no atual quadro organizativo do trabalho docente e não docente e que a avaliação contribui para consolidar o trabalho colaborativo estimulando o desenvolvimento profissional. Por outro lado, verificámos que, no caso do Colégio, não será compatível com a gestão de carreiras pois não existe a possibilidade legal da avaliação contribuir para uma progressão mais rápida. Contudo, a avaliação terá certamente influência na carreira individual, sempre que se trata de proceder à seleção para cargos de direção.

Do inquérito realizado resulta que a avaliação formal seria muito bem aceite pela larga maioria de todos os colaboradores e contribuiria para um reforço da actuação de todos os profissionais.

Para garantir esta motivação pessoal constante, uma dinâmica de grupo ativa, uma identificação com a Missão e os valores da instituição e um sentimento de pertença a uma comunidade é absolutamente necessário manter atualizado o Sistema de Avaliação de Desempenho. É neste contexto que se construiu este modelo adequado à tradição dos valores culturais e religiosos de inspiração dominicana que sustentam o Projeto educativo do centenário colégio de Lisboa, o Bom Sucesso. Estes objetivos estratégicos servem de ancora ao modelo e é a partir desta base que se definem, de acordo com as diferentes funções, os vários perfis dos colaboradores. A partir destes pressupostos, são estabelecidas as competências e os indicadores que irão servir de referência a cada um. Obtida a nota final individual, esta irá integrar a avaliação do departamento a que cada indivíduo pertence. Deste modo a Direção fica com informação relativa a cada funcionário e com uma visão da

participação dos diferentes setores. Em síntese, este modelo procura uma lógica de avaliação baseada em objetivos integrados numa gestão por departamentos tendo em conta as competências individuais.

As mais-valias deste modelo prendem-se com a possibilidade de transformar uma avaliação informal num sistema integrado com as novas estratégias de gestão previstas pela Direção para um futuro próximo. Este modelo será integrado em conjunto com o *Balance Scorecard* desenvolvido para este estabelecimento de ensino perspetivando-se a sua aplicação no ano letivo 2016/17. Com a aplicação destes dois sistemas prevê-se uma maior eficácia e sobretudo um espírito de corpo muito forte em torno da Missão educativa dominicana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEEP- Contrato Coletivo de Trabalho (Artigo1º; 2º; 10º; Anexo 1- Regulamento da Avaliação de Desempenho)
- Alves, M. P. e E.A. Machado (2010). *O Pólo de excelência. Caminhos para a avaliação do desempenho docente*. Porto: Areal Editores.
- Barroso, J., & Viseu, S. (2003). "A emergência de um mercado educativo no planeamento da rede escolar: de uma regulação pela oferta a uma regulação pela procura". *Educação & Sociedade. Revista de Ciências da Educação*, pp.897-921.
- Cotovio, J. (2012), "O Ensino Privado nas Décadas de 50, 60 e 70 do séc. XX – Contributo das Escolas Católicas," Gráfica de Coimbra.
- Decreto-lei 75/2010
- Decreto regulamentar 2/2010
- Duarte, A. M. C. (2015). *Avaliação de desempenho docente e seus atores*, Dissertação Doutoramento.
- Formosinho, J., J. Oliveira-Formosinho e J. Machado (2010). *Formação, desempenho e avaliação de professores*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Gonçalves, C.M. (2014). *O caso do Centro Social, Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS*, Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança.
- Herdeiro, R. e A.M.C. Silva (2013). "Carreira e avaliação do desempenho: (auto) imagens dos professores." In *Atas do XII Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* (pp. 2366-2379). Universidade do Minho. Centro de Investigação em Educação (CIED).
- INE (2010) Classificação Portuguesa de Profissões Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho-Metáforas. Conceitos e Práticas*, Lisboa, Editora RH.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). "Seven strong claims about successful school leadership" *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Mesquita, E., J. Formosinho e J. Machado (2012). "Supervisão da prática pedagógica e colegialidade docente. A perspetiva dos candidatos a professores". *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 12, 59-77.
- Mintzberg, H. (1990). "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management" *Strategic Management Journal*, Faculty of Management, McGillUniversity, Montreal, Quebec, Canada, vol.11, 171-195
- Mintzberg, H. (1990). "Strategy formation: Schools of thought. *Perspectives on strategic management*", 1968, 105-235.
- Mónica, M. F. (2014). *A sala de aula*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Mota, S. S. A. D. (2015). *Avaliação de desempenho docente: um caminho para a melhoria das práticas na educação de infância*. Universidade do Minho.
- Nascimento e Pereira, A. (2015) in *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Lisboa, Editora RH.
- Palma, P. J. T. M. D., Cunha, M. P., &

- Pereira, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. Instituto Superior de Psicologia Aplicada
- Querioz e Melo, Rodrigo (2014) "O Novo *Estatuto* do Ensino Particular e Cooperativo – O Novo Paradigma de Autonomia e Regulação", *e-pública Revista Electrónica do Direito Público nº2*.
- Reis, P. (2011). "Observação de aulas e avaliação do desempenho docente". *Coleção Cadernos do CCAP – 2*. Lisboa: Ministério da Educação – Conselho Científico para a Avaliação de Professores.
- Rodrigues, Maria de Lurdes, João Sebastião, João Trocado da Mata, Luís Capucha, Luísa Araújo, Mariana Vieira da Silva e Valter Lemos (2014), "A construção do sistema democrático de ensino", in Rodrigues, Maria de Lurdes (org.), *40 Anos de Políticas de Educação em Portugal - Volume I - A construção do sistema democrático de ensino*, Lisboa, Almedina, pp. 35-88.
- Rodrigues, A, Peralta, H. (2008) – "Algumas considerações a propósito da avaliação de desempenho dos professores", DGRHE, Ministério da Educação
- Sanches, M. (2008). *Professores, novo estatuto e avaliação de desempenho*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Santos, Nuno (2011) "O desempenho e a sua avaliação: dicotomias na prática, desafios para investigação" in Gomes, A. D, *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra.
- Vianna, H. M. (2015). "Medida da qualidade em educação: apresentação de um modelo." *Estudos em Avaliação Educacional*, 24 (60), 36-42.
- Vieira, F. e M. A. Moreira (2011). "Supervisão e avaliação do desempenho docente: Para uma abordagem de orientação transformadora". *Cadernos do CCAP*, 1
- Yin, R. K. (2015). "Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos.", Bookman editora.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário Satisfação trabalho Paul Spector (original e adaptado)

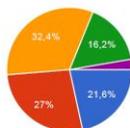
<p>PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p> <p>Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	1	2	3	4	5	6
20	People get ahead as fast here as they do in other places.	1	2	3	4	5	6
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	1	2	3	4	5	6
22	The benefit package we have is equitable.	1	2	3	4	5	6
23	There are few rewards for those who work here.	1	2	3	4	5	6
24	I have too much to do at work.	1	2	3	4	5	6
25	I enjoy my coworkers.	1	2	3	4	5	6
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	1	2	3	4	5	6
27	I feel a sense of pride in doing my job.	1	2	3	4	5	6
28	I feel satisfied with my chances for salary increases.	1	2	3	4	5	6
29	There are benefits we do not have which we should have.	1	2	3	4	5	6
30	I like my supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	I have too much paperwork.	1	2	3	4	5	6
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	1	2	3	4	5	6
33	I am satisfied with my chances for promotion.	1	2	3	4	5	6
34	There is too much bickering and fighting at work.	1	2	3	4	5	6
35	My job is enjoyable.	1	2	3	4	5	6
36	Work assignments are not fully explained.	1	2	3	4	5	6

<p style="text-align: center;">JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector Departamento de Psicologia - Universidade da Flórida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>									
<p style="text-align: center;">POR FAVOR ASSINALE COM UM CÍRCULO O NÚMERO QUE MELHOR REFLETE A SUA OPINIÃO À CERCA DE CADA QUESTÃO.</p>		Discordo	Completamente	Discordo	Moderadamente	Discordo	Ligeiramente	Concordo	Ligeiramente
		1	2	3	4	5	6		
1	Sinto que o meu trabalho é justamente avaliado.	1	2	3	4	5	6		
2	No Colégio há poucas oportunidades para introduzir melhorias no trabalho.	1	2	3	4	5	6		
3	A minha chefia é competente no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6		
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6		
5	Sinto que sou quando faço o meu trabalho bem feito ele é reconhecido.	1	2	3	4	5	6		
6	É difícil fazer um bom trabalho por existirem demasiadas regras e procedimentos.	1	2	3	4	5	6		
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6		
8	Às vezes acho que o meu trabalho não tem sentido.	1	2	3	4	5	6		
9	A comunicação dentro do Colégio é boa.	1	2	3	4	5	6		
10	O meu trabalho raramente é avaliado.	1	2	3	4	5	6		
11	No Colégio aqueles que desenvolvem boas práticas tem oportunidade de serem reconhecidos por isso.	1	2	3	4	5	6		
12	A minha chefia é injusta comigo.	1	2	3	4	5	6		
13	Os benefícios que tenho são iguais em qualquer outra organização.	1	2	3	4	5	6		
14	Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.	1	2	3	4	5	6		
15	A burocracia não prejudica o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6		
16	Tenho de me esforçar mais no meu trabalho por causa da incompetência daqueles com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6		
17	Gosto de fazer o que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6		
18	Os objetivos do Colégio não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6		
19	Sinto que não tenho o devido apreço quando sou avaliado.	1	2	3	4	5	6		
20	No Colégio as pessoas são reconhecidas pela inovação no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6		
21	O meu chefe mostra muito pouco interesse pelos problemas dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6		
22	Os benefícios que tenho são razoáveis.	1	2	3	4	5	6		

23	Há muito poucas vantagens para quem trabalha no Colégio.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6
26	Muitas vezes sinto que não sei o que se passa no Colégio.	1	2	3	4	5	6
27	Sinto orgulho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com a forma como sou avaliado no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
29	Devia ter mais benefícios no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
30	Gosto do meu chefe.	1	2	3	4	5	6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático	1	2	3	4	5	6
32	O meu esforço não é reconhecido como devia ser.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com a autonomia que tenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
34	Há demasiadas intrigas e rivalidades no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	As tarefas que realizo não me são explicadas.	1	2	3	4	5	6

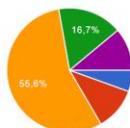
ANEXO B - Questionário Avaliação de Desempenho

1 - Há quantos anos trabalha no Colégio?



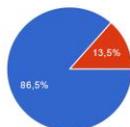
<5 anos	8	21.6%
<10 anos	10	27%
<20 anos	12	32.4%
<30 anos	6	16.2%
>30 anos	1	2.7%

2 - No Colégio tem função:



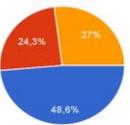
Docente 1º Pré escolar	2	5.4%
Docente 1º Ciclo	4	10.8%
Docente 2º/3º Ciclo	20	54.1%
Não Docente	6	16.2%
Administrativo	4	10.8%

3 - É importante para si ser avaliada(o)?



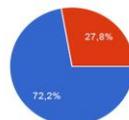
Sim	32	86.5%
Não	5	13.5%

4 - Com que periodicidade considera que devia ser avaliada(o):



Anual	18	48.6%
Bianual	9	24.3%
Sempre que muda de escalão/diuturnidade	10	27%

5 - A avaliação ajuda-a(o) a identificar melhor as suas responsabilidades profissionais:



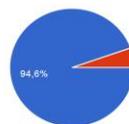
Sim	26	72.2%
Não	10	27.8%

6 - Conhece o Projecto Educativo do Colégio?



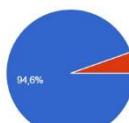
Sim	37	100%
Não	0	0%

7 - Considera que o seu trabalho é reconhecido pela Direcção:



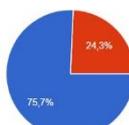
Sim	35	94.6%
Não	2	5.4%

8 - Considera que o seu trabalho é reconhecido pelos seus pares?



Sim	35	94.6%
Não	2	5.4%

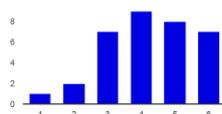
9 - Considera que devia ser avaliada(o) por:



Competências	28	75.7%
Objectivos	9	24.3%

Questionário de satisfação

1 - Sinto que o meu trabalho é justamente avaliado.



Discredo Completamente:	1	2.8%
	2	5.6%
	3	19.4%
	4	25%
	5	22.2%
Concordo Completamente:	6	19.4%

2 - No Colégio há poucas oportunidades para introduzir melhorias no trabalho.

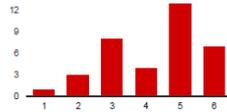
16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google



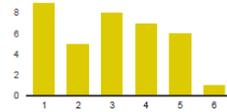
Discordo completamente:	1	8	21.6%
	2	6	16.2%
	3	8	21.6%
	4	9	24.3%
	5	5	13.5%
Concordo Completamente:	6	0	0%

3 - A minha chefia é competente no seu trabalho.



Discordo completamente:	1	1	2.8%
	2	3	8.3%
	3	8	22.2%
	4	4	11.1%
	5	13	30.1%
Concordo completamente:	6	7	19.4%

4 - Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.



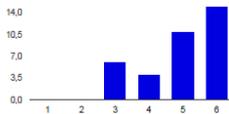
Discordo completamente:	1	9	25%
	2	5	13.9%

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQIP10rjyxe6FVUQ/viewanalytics>

4/8

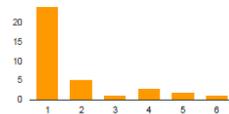
16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google



Discordo completamente:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	6	16.7%
	4	4	11.1%
	5	11	30.6%
Concordo completamente:	6	15	41.7%

8 - Às vezes acho que o meu trabalho não tem sentido.



Discordo completamente:	1	24	64.0%
	2	5	13.5%
	3	1	2.7%
	4	3	8.1%
	5	2	5.4%
Concordo completamente:	6	1	2.7%

9 - A comunicação dentro do Colégio é boa.

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQIP10rjyxe6FVUQ/viewanalytics>

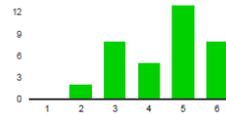
6/8

16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

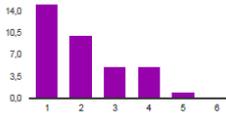
3	8	22.2%	
4	7	19.4%	
5	6	16.7%	
Concordo completamente:	6	1	2.8%

5 - Sinto que quando faço o meu trabalho bem feito ele é reconhecido.



Discordo completamente:	1	0	0%
	2	2	5.6%
	3	8	22.2%
	4	5	13.9%
	5	13	30.1%
Concordo completamente:	6	8	22.2%

6 - É difícil fazer um bom trabalho porque existem demasiadas regras e procedimentos.



Discordo completamente:	1	15	41.7%
	2	10	27.8%
	3	5	13.9%
	4	5	13.9%
	5	1	2.8%
Concordo completamente:	6	0	0%

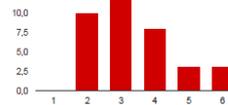
7 - Gosto das pessoas com quem trabalho.

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQIP10rjyxe6FVUQ/viewanalytics>

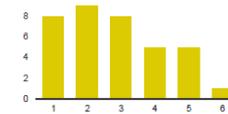
5/8

16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

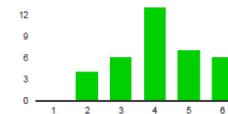


10 - O meu trabalho raramente é avaliado.



Discordo completamente:	1	8	21.6%
	2	9	24.3%
	3	8	21.6%
	4	5	13.5%
	5	5	13.5%
Concordo completamente:	6	1	2.7%

11 - No Colégio aqueles que desenvolvem boas práticas tem oportunidade de serem reconhecidos por isso.



Discordo completamente:	1	0	0%
	2	4	11.1%

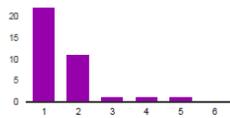
<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQIP10rjyxe6FVUQ/viewanalytics>

7/8

16/09/2016
 Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

3	6	16.7%
4	13	36.1%
5	7	19.4%
Concordo completamente:	6	16.7%

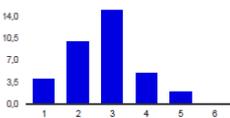
12 - A minha chefia é injusta comigo.



Discordo completamente: 1 22 59.5%

2	11	29.7%
3	1	2.7%
4	1	2.7%
5	1	2.7%
Concordo completamente:	0	0%

13 - Os benefícios que tenho no Colégio são iguais em qualquer outra organização.



Discordo completamente: 1 4 10.8%

2	10	27%
3	15	40.5%
4	5	13.5%
5	2	5.4%
Concordo completamente:	0	0%

14 - Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.

<https://docs.google.com/forms/d/1a0GR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQdIP10ryIxeEeFVLUQ/viewanalytics>

8/18

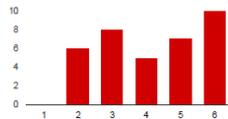
16/09/2016
 Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

Rating	1	2	3	4	5	6
Count	17	14	2	2	0	1

Discordo completamente: 1 17 45.9%

2	14	37.8%
3	2	5.4%
4	2	5.4%
5	0	0%
Concordo completamente:	0	2.7%

15 - A burocracia não prejudica o meu trabalho.



Discordo completamente: 1 0 0%

2	6	16.7%
3	8	22.2%
4	5	13.9%
5	7	19.4%
Concordo completamente:	6	27.8%

16 - Tenho de me esforçar mais no meu trabalho por causa da incompetência daqueles com quem trabalho.

<https://docs.google.com/forms/d/1a0GR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQdIP10ryIxeEeFVLUQ/viewanalytics>

9/18

16/09/2016
 Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

Rating	1	2	3	4	5	6
Count	12	12	4	4	3	0

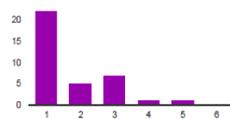
17 - Gosto de fazer o que faço no meu trabalho.



Discordo completamente: 1 0 0%

2	0	0%
3	7	19.4%
4	4	10.8%
5	5	13.9%
6	20	55.6%

18 - Os objectivos do Colégio não são claros para mim.



Discordo completamente: 1 22 59.5%

2	5	13.5%
3	7	18.9%
4	1	2.7%

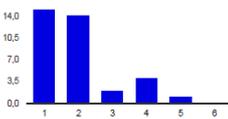
<https://docs.google.com/forms/d/1a0GR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQdIP10ryIxeEeFVLUQ/viewanalytics>

10/18

16/09/2016
 Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

5	1	2.7%
Concordo completamente:	0	0%

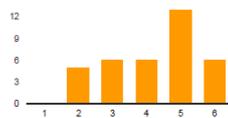
19 - Sinto que não tenho o devido apreço quando sou avaliado.



Discordo completamente: 1 15 40.5%

2	14	37.8%
3	2	5.4%
4	4	10.8%
5	1	2.7%
Concordo completamente:	0	0%

20 - No Colégio as pessoas são reconhecidas pela inovação no seu trabalho.



Discordo completamente: 1 0 0%

2	5	13.9%
3	6	16.7%
4	6	16.7%
5	13	36.1%
6	6	16.7%

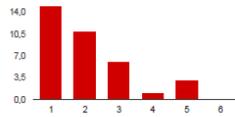
21 - O meu chefe mostra muito pouco interesse pelos problemas dos colaboradores.

<https://docs.google.com/forms/d/1a0GR7PjX7zZr-8MyV4eo-PvzQdIP10ryIxeEeFVLUQ/viewanalytics>

11/18

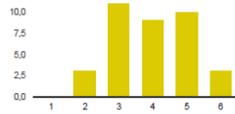
16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google



Disordo completamente: 1 15 40.5%
 2 11 29.7%
 3 6 16.2%
 4 1 2.7%
 5 3 8.1%
 Concorde completamente: 6 0 0%

22 - Os beneficios que tenho são razoáveis.



Disordo completamente: 1 0 0%
 2 3 8.3%
 3 11 30.6%
 4 9 25%
 5 10 27.8%
 Concorde completamente: 6 3 8.3%

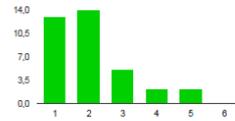
23 - Há muito poucas vantagens para quem trabalha no Colégio.

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zR-8MyV4eo-PvzQdP1DjyIeefFVUQ/viewanalytics>

12/18

16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

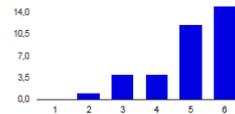


24 - Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.



Disordo completamente: 1 6 16.2%
 2 9 24.3%
 3 8 21.6%
 4 5 13.5%
 5 7 18.9%
 Concorde completamente: 6 1 2.7%

25 - Gosto dos meus colegas.



Disordo completamente: 1 0 0%
 2 1 2.8%
 3 4 11.1%
 4 4 11.1%
 5 12 33.3%
 Concorde completamente: 6 0 0%

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zR-8MyV4eo-PvzQdP1DjyIeefFVUQ/viewanalytics>

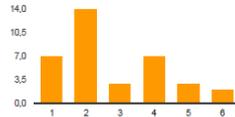
13/18

16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

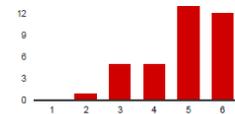
Concorde completamente: 6 15 41.7%

26 - Muitas vezes sinto que não sei o que se passa no Colégio.



Disordo completamente: 1 7 18.9%
 2 14 37.8%
 3 3 8.1%
 4 7 18.9%
 5 3 8.1%
 Concorde completamente: 6 2 5.4%

27 - Sinto orgulho no meu trabalho.



Disordo completamente: 1 0 0%
 2 1 2.8%
 3 5 13.9%
 4 5 13.9%
 5 13 36.1%
 Concorde completamente: 6 12 33.3%

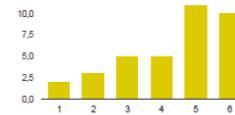
28 - Sinto-me satisfeito com a forma como sou avaliado no meu trabalho.

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zR-8MyV4eo-PvzQdP1DjyIeefFVUQ/viewanalytics>

14/18

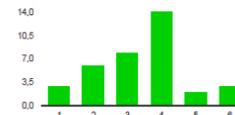
16/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google



Disordo completamente: 1 3 8.1%
 2 6 16.2%
 3 8 21.6%
 4 14 37.8%
 5 2 5.4%
 Concorde completamente: 6 3 8.1%

29 - Devia ter mais beneficios no meu trabalho.



Disordo completamente: 1 3 8.1%
 2 6 16.2%
 3 8 21.6%
 4 14 37.8%
 5 2 5.4%
 Concorde completamente: 6 3 8.1%

30 - Gosto do meu chefe.



Disordo completamente: 1 0 0%
 2 0 0%
 3 6 16.2%
 4 7 18.9%
 5 9 24.3%
 6 12 33.3%

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zR-8MyV4eo-PvzQdP1DjyIeefFVUQ/viewanalytics>

15/18

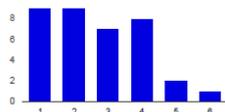
15/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

2	0	0%
3	6	16.7%
4	7	19.4%
5	10	27.8%
6	13	36.1%

Concordo completamente: 6 13 36.1%

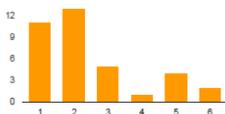
31 - Tenho demasiado trabalho burocrático



Discordo completamente:	1	9	25%
	2	9	25%
	3	7	19.4%
	4	8	22.2%
	5	2	5.6%
	6	1	2.8%

Concordo completamente: 6 1 2.8%

32 - O meu esforço não é reconhecido como devia ser.



Discordo completamente:	1	11	29.7%
	2	13	35.1%
	3	5	13.5%
	4	1	2.7%
	5	4	10.8%
	6	2	5.4%

Concordo completamente: 6 2 5.4%

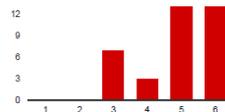
<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zR-8MyV4eo-PvzQdP10ryIveeFVUQ/viewanalytics>

16/8

15/09/2016

Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google

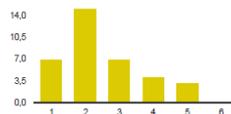
33 - Estou satisfeito com a autonomia que tenho no meu trabalho.



Discordo completamente:	1	0	0%
	2	0	0%
	3	7	19.4%
	4	3	8.3%
	5	13	36.1%
	6	13	36.1%

Concordo completamente: 6 13 36.1%

34 - Há demasiadas intrigas e rivalidades no meu ambiente de trabalho.



Discordo completamente:	1	7	19.4%
	2	15	41.7%
	3	7	19.4%
	4	4	11.1%
	5	3	8.3%
	6	0	0%

Concordo completamente: 6 0 0%

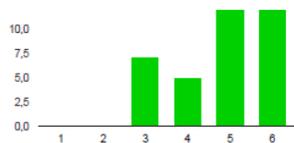
35 - O meu trabalho é agradável.

<https://docs.google.com/forms/d/1aoGR7PjX7zR-8MyV4eo-PvzQdP10ryIveeFVUQ/viewanalytics>

17/8

15/09/2016

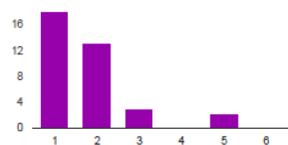
Questionário Avaliação de Desempenho - Formulários do Google



5 12 33.3%

Concordo completamente: 6 12 33.3%

36 - As tarefas que realizo não me são explicadas.



Discordo completamente:	1	18	48.0%
	2	13	35.1%
	3	3	8.1%
	4	0	0%
	5	2	5.4%
	6	0	0%

Concordo completamente: 6 0 0%

ANEXO C - Fichas de avaliação de desempenho

Avaliação para os Docentes

Competências	Dimensões	Indicadores	
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]	Avaliação
Profissional	Conhecimento Científico (CP1)	O docente detém a formação profissional apropriada.	0
	Práticas Didáticas (CP2)	O docente fomenta a pesquisa, tratamento e produção de informação.	0
		O docente utiliza de forma inovadora recursos tecnológicos.	0
		O docente envolve os alunos em Atividades Pedagógicas no âmbito da sua disciplina.	0
	Vivência do Projeto Educativo (CP3)	O docente propõe e concretiza atividades que se enquadram no Projeto Educativo (*)	0
		O docente envolve-se em atividades do Projeto Educativo.	0
		O docente colabora ativamente nos eventos promovidos pela instituição.	0
	Planeamento das Atividades (CP4)	O docente constrói e/ou coopera na construção no Plano de Turma com rigor Pedagógico.	0
		O docente planifica as atividades proporcionando aprendizagens nos vários domínios interdisciplinares.	0
		O docente estabelece contatos / parcerias com Entidades Externas com vista à concretização de projetos.	0
	Processo avaliação dos alunos/Orientação para resultados (CP5)	O docente estabelece dinâmicas de turma tendo em conta as especificidades dos seus alunos.	0
		O docente promove estratégias de aprendizagem de forma a estimular os alunos para a melhoria dos seus resultados.	0
	Capacidade de Comunicação (CP6)	O docente demonstra capacidade de comunicação com os alunos.	0
		O p docente demonstra capacidade de comunicação com os colegas.	0
		O docente demonstra capacidade de comunicação com a comunidade educativa.	0
	Formação (CP7)	O docente recorre a formação externa tendo em conta os seus interesses e necessidades pessoais/profissionais.	0
		O docente participa nas formações internas de forma ativa e motivada.	0
Inovação e Boas Práticas Pedagógicas (CP8)	O docente investe no desenvolvimento de novas práticas pedagógicas demonstrando uma atitude de abertura à inovação.	0	
Profissional, Social e Ética (CP9)	O docente assume uma atitude de acordo com exigências éticas e deontológicas próprias da profissão.	0	
		Soma	0
		Média	0

Competências	Dimensões	Competências Sociais	
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]	Avaliação
Social	Trabalho em equipa (CS1)	O docente sabe trabalhar em rede com os vários departamentos na concretização dos objetivos para o ano letivo.	0
	Relação com os alunos (CS2)	O docente promove uma relação pró-ativa e dinâmica com os seus alunos, procurando desenvolver o respeito mútuo e cooperação entre pares.	0
	Relação com a comunidade Escolar (CS3)	O docente desenvolve relações de respeito mútuo entre a comunidade escolar.	0
	Ações de Voluntariado (CS4)	O docente envolve-se nas ações de voluntariado propostas pela instituição.	0
		Soma	0
		Média	0

Competências	Dimensões	Competências de Gestão		
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]		
			Avaliação	
Gestão	Planeamento (CG1)	O docente apresenta o planeamento das suas atividades tendo em conta o projeto educativo.	0	
	Liderança (CG2)	O docente lidera as suas equipas motivando-as.	0	
	Delegação de Tarefas (CG3)	O docente realiza o trabalho sabendo delegar eficazmente as tarefas.	0	
	Relação Hierárquico (CG4)	O docente sabe trabalhar com as hierarquias.	0	
			Soma	0
			Média	0

Ficha 1 – Avaliação Docente

Ficha de avaliação para os Administrativos

Competências	Dimensões	Indicadores	
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]	
Profissional	Organização e métodos de trabalho (CP1)	O Administrativo organiza o seu local de trabalho.	0
		O Administrativo tem método no seu trabalho.	0
	Orientação para Resultados (CP2)	O Administrativo responde em tempo útil (24 horas.)	0
		O Administrativo cumpre as suas tarefas dentro do tempo previsto pela organização.	0
	Capacidade de Comunicação (CP3)	O Administrativo atende o público de uma forma atenciosa.	0
		O Administrativo responde de forma clara aos problemas (oral e escrita).	0
	Conhecimentos Práticos e Técnicos (CP4)	O Administrativo demonstra conhecimentos técnicos das suas funções.	0
		O Administrativo utiliza programas informáticos.	0
	Inovação e boas práticas (CP5)	O Administrativo contribui para a melhoria do serviço	0
	Planeamento de Trabalho (CP6)	O Administrativo elabora o seu plano de tarefas.	0
	Aspetos deontológicos da profissão (CP7)	O Administrativo respeita a confidencialidade no tratamento da informação.	0
	Responsabilidade e compromisso com o serviço (CP8)	O Administrativo desenvolve relações de respeito mútuo entre a comunidade escolar.	0
		O Administrativo conhece e envolve-se em atividades do Projeto Educativo do Colégio.	0
			Soma
		Média	0

Competências	Dimensões	Competências Sociais	
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]	
Social	Trabalho em equipa (CS1)	O Administrativo sabe trabalhar em rede com os vários departamentos.	0
		O Administrativo toma parte nas ações de formação (Profissional e Pastoral) propostas pelo Colégio.	0
	Relação interpessoal (CS2)	O Administrativo promove uma relação pró-ativa e dinâmica com os seus colegas, procurando desenvolver o respeito mútuo e cooperação entre pares.	0
		O Administrativo sabe respeitar as hierarquias.	0
	Resiliência às dificuldades (CS3)	O Administrativo ultrapassa os desafios que surgem no dia-a-dia.	0
			Soma
		Média	0

Competências	Dimensões	Competências de Gestão	
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]	
Gestão	Otimização de Recursos (CG1)	O Administrativo gere os recursos materiais com vista à otimização das tarefas.	0
	Coordenação de tarefas (CG2)	O Administrativo delega e coordena o serviço de forma eficaz.	0
		Soma	0

Ficha 2 – Avaliação Administrativa

Ficha de avaliação para o Pessoal Auxiliar

	Dimensões	Indicadores	Avaliação
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]	
Profissional	Vigilância de Crianças (CP1)	O Auxiliar vigia as crianças promovendo a sua segurança.	0
		O Auxiliar acompanha ativamente as crianças nas Visitas Estudos	0
	Apoio aos docentes (CP2)	O Auxiliar dá apoio aos docentes nas atividades pedagógicas	0
		O Auxiliar auxilia as crianças durante as refeições.	0
	Técnicas de higiene e manutenção (CP3)	O Auxiliar sabe manusear os produtos de higiene.	0
		O Auxiliar mantém as instalações limpas e bem apresentadas.	0
		O Auxiliar sabe utilizar os equipamentos/ eletrodomésticos ao seu cuidado.	0
	Aspetos éticos e deontológicos (CP4)	O Auxiliar respeita a confidencialidade da informação do Colégio	0
	Responsabilidade e compromisso com o serviço (CP5)	O Auxiliar toma parte nas ações de formação (Profissional e Pastoral) propostas pelo Colégio.	0
		O Auxiliar conhece e envolve-se no Projeto Educativo do Colégio	0
		Soma	0
		Média	0

Competências	Dimensões	Indicadores	Avaliação	
		Assinale com a seguinte escala: [1 = Não Atingiu] [2 = Atingiu] [3 = Superou] [4 = Superou Largamente]		
Social	Relação interpessoal (CS1)	O Auxiliar desenvolve relações de respeito mútuo entre a comunidade escolar	0	
		O Auxiliar sabe respeitar as hierarquias	0	
	Comunicação (CS2)	O Auxiliar comunica de forma assertiva com os alunos	0	
		O Auxiliar comunica de forma assertiva com os pais.	0	
	Comportamento (CS3)	O Auxiliar sabe comportar-se de forma controlada em situações adversas.	0	
	Gestão de conflitos (CS4)	O Auxiliar sabe gerir os conflitos que surgem entre os alunos	0	
			Soma	0
			Média	0

Ficha 3 – Avaliação Pessoal Auxiliar

ANEXO D

Esquema final do Projeto de Avaliação de Desempenho para o Colégio Bom Sucesso

