Escola Nacional de Administração Pública

MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E DESENVOLVIMENTO

IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ANTONIO PERNAMBUCO DA COSTA TEBÚS

BRASÍLIA – DF

2025

IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Aluno: Antonio Pernambuco da Costa Tebús

Orientador: Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes

Brasília - DF

2025

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

T254i Tebús, Antonio Pernambuco da Costa
Implantação da avaliação de desempenho dos docentes em São Tomé e Príncipe: situação atual e perspectivas / Antonio Pernambuco da Costa Tebús. -- Brasília: Enap, 2025.
66 f.: il.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes
1.Avaliação de Professores – São Tomé e Príncipe. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Políticas Públicas. I. Título. II. Fernandes, Ciro Campos Christo orient.

CDD 371.144096715

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra – CRB 1/1425

ANTONIO PERNAMBUCO DA COSTA TEBÚS

IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Defesa em 26 de agosto de 2025

BANCA EXAMINADORA

Orientador
Prof. Dr. Ciro Campos Christo Fernandes

Avaliadores
Profa. Dra. Regina Luna Santos Souza
Profa. Dra. Aleksandra Pereira dos Santos

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos estimados docentes, Diretores de Ensino, Inspetores da educação de São Tomé e Príncipe, cuja dedicação e esforço diário são a base do futuro da nossa nação. Que este trabalho possa contribuir no futuro para reflexão e a melhoria contínua das práticas de avaliação de desempenho dos docentes, promovendo um ambiente educacional mais justo, eficaz e promissor para todos. Por outro lado, que esta dissertação sirva como um ponto de partida para o diálogo construtivo e para a implementação de políticas públicas que valorizem e impulsionem a excelência no ensino.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, pela fé e pelas bênçãos que me guiaram em cada etapa deste percurso.

Em segundo lugar, um profundo agradecimento ao meu estimado orientador, Professor Dr. Ciro Campos Christo Fernandes, pela sua sabedoria, orientação inestimável e paciência incansável. A sua expertise e constante incentivo foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha companheira e amiga, Professora Dra. Maria Vaz, cuja colaboração excepcional na preparação deste estudo foi um pilar essencial, sendo que a sua perspicácia, dedicação e apoio foi importante para o sucesso desta investigação.

Extendo os meus sinceros agradecimentos ao Governo Regional, por ter facilitado esta cooperação e por apoiar iniciativas que visam o aprimoramento da educação em São Tomé e Príncipe.

Finalmente, agradeço a todos os colegas da 5ª turma na ENAP que partilharam esta jornada comigo. A vossa camaradagem, os debates enriquecedores e o apoio mútuo foram fontes de inspiração e motivação.

SIGLAS

ADD- Avaliação de Desempenho dos Docentes

ADI- Ação Democrática Independente

AP- Administração Pública

CPE- Carta Política Educativa

DPIE- Direção do Planeamento e Inovação Educativa

EFP- Estatuto da Função Pública

ECD- Estatuto da Carreira Docente

IDH- Índice de Desenvolvimento Humano

MLSTP/PSD – Movimento de Libertação de São Tome e Príncipe / Partido Social Democrata

MCI/PUN- Movimentos de Cidadãos Independentes /Partido de Unidade Nacional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNUD - Programas das Nações Unidas para o Desenvolvimento

STP- São Tomé e Príncipe

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a situação da avaliação de desempenho dos docentes em São Tomé e Príncipe, à luz do Decreto-Lei nº 5/2011, que estabelece as diretrizes para essa avaliação no quadro do estatuto da carreira docente. Apesar da entrada em vigor dessa legislação, a percepção predominante entre educadores e gestores é de que a norma nunca foi efetivamente implementada.

A pesquisa busca identificar os fatores que têm contribuído para essa falta de aplicação, explorando os desafios de governança enfrentados tanto no nível institucional quanto na prática cotidiana das escolas. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com docentes e gestores educacionais para coletar suas percepções sobre o normativo, existentes e as expectativas em relação ao futuro da avaliação de desempenho. Por outro lado, os objetivos específicos incluem examinar o conteúdo do Decreto-Lei nº 5/2011, analisar a situação atual e identificar as percepções dos docentes sobre o processo avaliativo e explorar as opiniões dos gestores sobre sua importância. Além disso, o estudo pretende contribuir para a implementação da avaliação de desempenho dos docentes.

A questão central que norteia esta pesquisa é: Quais são os fatores que têm impedido a implementação efetiva da Decreto-Lei nº 5/2011 sobre a avaliação de desempenho dos docentes em São Tomé e Príncipe, e como essa falta de aplicação impacta a qualidade da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores?

Através desta investigação, espera-se contribuir para uma melhor compreensão dos obstáculos à implementação das políticas educacionais e fornecer recomendações que possam auxiliar na melhoria do sistema educativo no país.

Palavras-chave: avaliação de desempenho dos docentes, docentes e políticas públicas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the situation of teacher performance evaluation in São Tomé and Príncipe, considering Decree-Law nº 5/2011, which establishes guidelines for this evaluation within the framework of the teaching career statute. Despite the enactment of this legislation, the prevailing perception among educators and managers is that the norm has never been effectively implemented.

The research seeks to identify the factors that have contributed to this lack of implementation, exploring the governance challenges faced at both the institutional level and in the everyday practices of schools. Using a qualitative approach, interviews will be conducted with teachers and educational managers to gather their perceptions regarding the regulation, existing evaluation practices, and expectations for the future of performance evaluation.

Specific objectives include examining the content of Decree-Law nº5/2011, analyzing the current situation of performance evaluations, identifying teachers' perceptions about the evaluative process, and exploring managers' opinions on its importance. Additionally, the study aims to propose guidelines for the effective implementation of the regulation.

The central question guiding this research is: What factors have prevented the effective implementation of Decree-Law nº5/2011 regarding teacher performance evaluation in São Tomé and Príncipe, and how does this lack of application impact the quality of education and professional development of educators?

Through this investigation, it is hoped to contribute to a better understanding of the obstacles to implementing educational policies and provide recommendations that could assist in improving the educational system in the country.

Keywords: Performance Evaluation, Teachers, Teachers and Public Policy

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
2. CONTEXTO 13
3.PROBLEMA 16
4. OBJETIVOS 17
5. REFERENCIAL TEÓRICO E ANALÍTICO 17
5.1. Características do Sistema Educativo 18
5.2. Análise das Disposições Normativas sobre Avaliação 23
5.3. Avaliação de Desempenho dos Docentes: conceitos, modelos e abordagens 27
5.4. Requisitos para a Implementação de um Sistema de Avaliação 31
5.5. Quadro Analítico da Pesquisa 36
6. METODOLOGIA 42
6.1. População-Alvo 42
6.2. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados 43
7. RESULTADOS 45
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 52
REFERÊNCIAS 55
APÊNDICES 61
Apêndice I - Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas **61**
Apêndice II - Guião de Perguntas aos Diretores de Escolas e Diretor Geral da Educação 62
Apêndice III - Guião de perguntas à Diretora de DPIE 63
Apêndice IV - Guião de perguntas aos professores e educadores 64
Apêndice V - Guião perguntas ao representante de sindicato de professores 66
Apêndice VI - Guião de perguntas ao representante de pais e encarregados de educação 67

TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de docentes por sexo, Distrito e Região 20

GRÁFICOS

Gráfico 1..... 21
Gráfico 2..... 22

QUADROS

Quadro 1 - Descrição dos normativos vigentes que estabelecem a avaliação de desempenho do docente no ECD e no EFP..... 26
Quadro 2 - Aspectos que devem ser tomados em consideração para a avaliação de desempenho docente 38
Quadro 3 - Aspectos essenciais da implementação da avaliação de desempenho 40
Quadro 4 - Temas abordados pelos entrevistados..... 48
Quadro 5 – Desafios da Avaliação de Desempenho…….51

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como propósito analisar a implementação da Avaliação de Desempenho dos Docentes (ADD) em São Tomé e Príncipe (STP) e trazer contribuições para a futura criação de um sistema de avaliação de desempenho dos docentes de forma consistente, transparente e que contribua para fortalecimento profissional dos docentes e servindo como ferramenta de políticas públicas no ensino.

Para uma melhor compreensão, a pesquisa foi organizada em oito capítulos que refletirão as suas complexidades e a suas interconexões como iremos descrever a seguir. O Capítulo 1 constitui a parte introdutória, proporcionando um roteiro claro para os capítulos subsequentes. No Capítulo 2, focaremos no contexto em que abordaremos as características gerais do arquipélago, que inclui o contexto geográfico, demográfico, estrutura política, para além índice de desenvolvimento humano, para compreender as bases que influenciam o sistema educativo. No Capítulo 3, discutiremos o problema da pesquisa onde abordaremos os aspectos relacionados com o Decreto-lei nº 5/2011 e como a sua implementação ainda enfrenta obstáculos significativos. Essa análise será fundamental para entender as lacunas existentes e delinear caminhos que possam ser seguidos para implantar a avaliação de desempenho dos docentes em STP.

No Capítulo 4 serão apresentados objetivos que norteiam esta pesquisa tanto no que diz respeito ao seu objetivo principal quanto aos objetivos específicos que guiarão o estudo. O Capítulo 5 trata do referencial teórico, oferecendo um alicerce sobre qual as argumentações foram construídas e subdivide-se em várias subsecções sobre as disposições normativas vigentes, conceitos e abordagens sobre avaliação de desempenho dos docentes, requisitos para a implementação e os quadros analíticos da pesquisa.

O capítulo 6 traz a abordagem metodológica sintetizadora que embasou a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas com diversos atores ligados à educação para obter suas percepções sobre o processo de avaliação dos docentes em STP, propondo reflexões sobre como esses aspectos podem ser integrados contribuindo para o fortalecimento da educação em STP. No capítulo 7 apresentamos os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada sobre o processo de ADD. Finalmente, no capítulo 8, apresentamos as conclusões obtidas a partir da análise dos dados coletados ao longo da pesquisa, destacando as principais constatações em relação aos objetivos propostos inicialmente. Além disso, são oferecidas recomendações práticas e teóricas, fundamentadas nos resultados que podem orientar futuras pesquisas, contribuindo para

melhoria de práticas profissionais na área e subsidiar tomadas de decisão por parte de gestores e formuladores de políticas.

2. CONTEXTO

A República de São Tomé e Príncipe (STP) é um arquipélago localizado a 350 km da costa ocidental de África central no golfo da Guiné, composto por seis distritos e uma Região Autónoma do Príncipe. País de língua oficial portuguesa, conta com uma população estimada de 225.000 habitantes (2021).

A antiga colônia portuguesa, ascendeu à independência em 12 de julho de 1975. Os primeiros 15 anos após a independência foi caracterizado pela existência de um regime político monopartidário (Partido único no poder), intitulado Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe (MLSTP), que governou o país desde 1975 até o ano de 1990. A partir de então, realizou-se as primeiras eleições livres e democráticas.

O sistema político é semipresidencialista com uma democracia representativa onde o Presidente da República é o Chefe de Estado, figura máxima do país, e o Primeiro-Ministro é o chefe de governo com poderes executivo desde 1990. Após o processo de transição de um sistema monopartidário para um sistema multipartidário, tem sido um modelo exemplar de transição democrática do poder na África Central.

Atualmente, o partido Ação Democrática Independente (ADI), detém 30 dos 55 assentos parlamentares seguido do Movimento de Libertação de São Tome e Príncipe/Partido Social Democrata (MLSTP/PSD), com 18 deputados, Movimentos de Cidadãos Independentes/Partido de Unidade Nacional (MCI/PUN) com 5 deputados e partido BASTA com 2 deputados. O ADI foi mandatado para governar de 2022 a 2026 face aos resultados das últimas eleições legislativas em 2022.

Quanto à economia, o país possui rendimento médio-baixo, sendo um pequeno Estado insular com uma economia frágil, altamente vulnerável a choques exógenos, sendo a principal fonte econômica é a agricultura, comércio e turismo. Apesar da sua pequena dimensão e afastamento do continente, possui uma significativa riqueza natural inexplorada, incluindo florestas tropicais virgens com uma biodiversidade rica e única, o que é favorável ao turismo baseado na natureza. Cerca de metade das 225.000 pessoas têm menos de 18 anos, com uma taxa de matrícula no ensino secundário de 89%.

Relativamente ao índice de Desenvolvimento Humano (IDH), consta no relatório de Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD) que, o IDH de STP é de 0,613 (2022) o que coloca o país na categoria de desenvolvimento humano médio posicionando-o em 141 dos 193 países e territórios. Entre 1990 e 2022, o valor do (IDH) de (STP) aumentou de 0,480 para 0,613, um aumento de 27.7 por cento. Neste período, a esperança de vida de São Tomé e Príncipe à nascença aumentou 7.3 anos, a média de anos de escolaridade aumentou 4,5 anos e a esperança de anos de escolaridade aumentou 1,8 anos. A renda per capita de (STP) aumentou cerca de 71.0 % entre 1990 e 2022. Sendo o IDH em 2022 de 0,613 é inferior à média de 0,640 para países do grupo de desenvolvimento humano médio e superior à média de 0,549 para países da África Subsaariana. Da África Subsaariana, STP é comparado a Cabo Verde.

Prevê-se que o crescimento recupere para 2,5% em 2024 e atinja quase 3,6% em 2026, apoiado por um maior número de turistas, um forte sector agrícola e a expansão de projetos de desenvolvimento de infraestruturas e reformas energéticas. No entanto, as perspectivas econômicas estão sujeitas a uma incerteza considerável e a riscos de abrandamento. Os atrasos na execução de reformas urgentes poderão comprometer ainda mais a situação orçamental e as reservas de divisas do Governo. A reduzida disponibilidade de financiamento externo, a continuação da perturbação nas cadeias de abastecimento mundiais e os acontecimentos relacionados com o clima poderão enfraquecer as perspectivas de crescimento de STP e impedir ainda mais a redução da pobreza.

Por outro lado, compreender o contexto socioeconômico e demográfico de São Tomé e Príncipe é fundamental para analisar a qualidade da educação e o desempenho dos docentes no país. A realidade educacional, marcada por desafios significativos, reflete não apenas as condições de vida da população, mas também as políticas públicas implementadas para promover o desenvolvimento humano. Nesse cenário, a avaliação de desempenho dos docentes emerge como um elemento crucial para garantir a qualidade do ensino e, por conseguinte, o progresso do país.

O ambiente político em STP tem sido marcado por constante processo de reforma, impulsionado por desafios socioeconômicos e a necessidade de modernização das instituições. As reformas implementadas no quadro educacional com a introdução do estatuto carreira docente, a nova lei de base de sistema educativo, assim como o novo estatuto de funcionalismo público, visa não apenas melhorar a eficiência do setor público, mas também responder às demandas da sociedade civil na perspectiva em ter maior transparência e responsabilidade governamental.

O Decreto-Lei nº 5/2011 (Estatuto da Carreira Docente), a Lei nº 4/2018 (nova lei de base de sistema educativo) e a Lei nº 2/2018 (Estatuto dos Funcionários Públicos) surgiram no contexto político reformista refletindo a necessidade de melhorar a gestão dos serviços públicos. A parte disso, a pressão política, econômica, social e internacional foram surgindo ao longo do tempo e contribuíram para a necessidade de implementação de reformas públicas, administrativas e educacional que possam contribuir para o desenvolvimento dos Estados modernos e democráticos e STP não é exceção.

A implementação dessas leis em STP, enfrentou resistências significativas desde logo, a insatisfação dentro serviços públicos, incluindo a educação. Essa crescente pressão sobre o governo para melhorar a qualidade e a eficiência desses serviços são consequências das políticas reformistas do Estado.

Atualmente, a avaliação de desempenho dos docentes em São Tomé e Príncipe é regida pelo Decreto-Lei nº 5/2011, que estabelece diretrizes para a implementação desse processo. No entanto, apesar de sua promulgação e da importância reconhecida dessa avaliação, há uma percepção generalizada de que a lei nunca foi efetivamente implementada. Essa falta de aplicação gera incertezas sobre os critérios de avaliação e compromete o aprimoramento profissional dos educadores. Em contrapartida, o Estatuto da Função Pública, (EFP) estabelecido pela Lei nº 2/2018, também prevê a avaliação de desempenho para os funcionários públicos. Contudo, assim como no caso do Decreto-Lei nº 5/2011, essa norma permanece sem aplicação prática. A ausência de um sistema efetivo de avaliação não apenas afeta os docentes individualmente, mas também impacta negativamente a qualidade do ensino oferecido nas escolas, perpetuando desafios que comprometem o desenvolvimento educacional em STP.

Dessa forma, a falta de implementação dessas legislações evidencia uma lacuna significativa nas políticas educacionais do país. Para que se alcance um desenvolvimento humano sustentável e se melhore a qualidade da educação, é imprescindível que se estabeleçam mecanismos claros e eficientes para a avaliação de desempenho dos docentes.

Diante desse cenário, há necessidade das autoridades com responsabilidade ao respeito, atuarem de forma efetiva na implementação da avaliação de desempenho dos docentes, respeitando o quadro jurídico estabelecido e promovendo uma cultura de avaliação contínua e construtiva no ambiente escolar. Para avançar, é crucial que sejam adotadas medidas concretas para implementar um sistema transparente e justo, mas também encontrar os autores ou barreiras que têm perturbado a efetivação do sistema.

3.PROBLEMA

A problemática da implementação da avaliação de desempenho dos docentes em (STP) é um desafio crucial para a melhoria da qualidade do ensino e do desenvolvimento profissional dos docentes. O Estatuto da Carreira Docente (ECD)[1] estabelece a avaliação de desempenho na Seção III, capítulo 4 do referido estatuto, os princípios, objetivos e as tipologias de avaliação. Importa salientar que esses objetivos e princípios são apenas diretrizes generalizadas, não dispõe de um dispositivo com requisitos, critérios claros que possa de facto levar a cabo uma avaliação eficaz e efetiva. Diante desse cenário, é fundamental analisar a situação atual e as perspectivas futuras para implantação da ADD.

Sobre a atual situação da ADD, pode-se dizer que estamos perante existência de uma legislação que estabelece uma norma, todavia não tem sido aplicada desde da sua promulgação em 2011. Surge então o cenário de incerteza gerando algumas dúvidas sobre essa prática que deveria ser aplicada com impacto no desenvolvimento profissional e desenvolvimento de carreiras dos docentes.

As autoridades educacionais não colocaram em prática os mecanismos de avaliação previstos na lei, resultando em uma lacuna na avaliação e no acompanhamento do desempenho dos docentes. A falta de implementação da avaliação de desempenho poderá comprometer a qualidade educacional, a progressão na carreira docente e a promoção da excelência no ensino. É fundamental que as autoridades educacionais priorizem a implementação efetiva da avaliação de desempenho dos docentes para garantir a melhoria contínua da qualidade do ensino arrastando potenciais benefícios e desafios a superar.

Perante os fatos, pode-se dizer que o problema da pesquisa consiste numa lacuna entre a existência de uma lei que regula a avaliação de desempenho dos docentes e a falta da implantação efetiva dessa mesma lei. Isso resulta na ausência de mecanismos organizacionais adequados e consistentes para estudar o problema e encontrar solução viável. A ausência de critérios bem definidos que possibilitem uma efetiva implementação da ADD para o cumprimento dos objetivos definidos na lei é constatável face aos resultados obtidos nessa pesquisa.

Perante estas lacunas, a pesquisa procurou dar uma resposta científica na perspectiva de encontrar uma solução para o problema em causa. Diante desse contexto complexo e desafiador,

[1] Aprovada pelo Decreto-legislativo n.º 5/2011, Carta Política Educativa é um documento que define as diretrizes, metas estratégias para política educativa em São Tomé e Príncipe.

torna-se essencial investigar e analisar, de forma aprofundada, os desafios de governança do sistema de ensino em STP que dificultam a implementação da ADD e as consequências da não aplicação do normativo vigente, e apresentar uma proposta de solução que se enquadre na realidade atual. Essa análise permitiu compreender melhor os obstáculos enfrentados no sistema educacional são-tomense e identificar possíveis soluções para promover a qualidade do ensino e o aprimoramento contínuo dos profissionais da educação.

Ao explorar essas questões, foi possível não apenas contribuir para o avanço do conhecimento na área educativa no que concerne à ADD, mas também fornecer propostas e subsídios adequados à legislação vigente para a formulação de políticas públicas mais eficazes e direcionadas à melhoria do sistema educacional do país.

Considerando a legislação vigente que estabelece a ADD, a qual não tem sido aplicada desde sua entrada em vigor, em 2011 e considerando ainda, a ausência de definição clara de critérios, requisitos e procedimentos para sua implementação, a presente pesquisa coloca a seguinte questão: Quais são os fatores que impedem a implementação da avaliação de desempenho no setor público em São Tomé e Príncipe, e como esses fatores podem ser superados?

4. OBJETIVOS

O objetivo principal da pesquisa é analisar a situação atual da avaliação de desempenho dos docentes, identificando obstáculos à implementação face a legislação vigente e propor recomendações que promovam a eficácia e a equidade nesse processo. Os objetivos específicos são:

- Identificar a visão dos autores da educação e as percepções dos docentes de São Tomé Príncipe sobre o processo e as práticas de avaliação de desempenho, incluindo suas expectativas em relação ao futuro dessa experiência;
- Com base nos achados da pesquisa, sugerir práticas de avaliação que possam ser implementadas pelas autoridades educacionais para a criação de um sistema eficaz e justo.

Esses objetivos fornecem uma estrutura clara para a pesquisa, permitindo uma análise abrangente da situação da avaliação docente e suas implicações para a educação em STP.

5. REFERENCIAL TEÓRICO E ANALÍTICO

A proposta para construção de um sistema de avaliação eficaz requer uma base teórica sólida que sustente as práticas e normativas a serem implantadas. Neste capítulo, abordaremos as

diretrizes que regulam a avaliação no contexto educativo, começando pela análise das normativas atuais. Aqui, serão analisados os dispositivos legais que regem a avaliação, incluindo aqueles presentes no EFP, que orientam tanto as práticas avaliativas da administração pública em STP quanto a atuação dos profissionais da educação. Em seguida exploraremos os conceitos fundamentais e a descrição teórica que embasam o processo avaliativo como objeto de pesquisa. Serão discutidos os requisitos e critérios estabelecidos na literatura especializada, proporcionando uma visão abrangente das melhores práticas e teorias relacionadas à avaliação educacional.

Por fim, apresentaremos proposta para implementar a avaliação com base na literatura e em percepções levantadas em entrevistas preliminares realizadas junto a elementos com responsabilidades no sistema educacional santomense. Esta proposta terá como estrutura um quadro analítico fundamentado no trabalho de Fernandes (2008). Essas abordagens, permitirão uma compreensão mais aprofundada dos desafios e possibilidades na implementação de um sistema avaliativo coerente e eficaz.

5.1. Características do Sistema Educativo

A Lei de Base do Sistema Educativo Santomense[2] alicerça uma série de princípios, que tem entre outros objetivos formar o cidadão e prepará-lo para o trabalho produtivo. Este por sua vez, compreende diferentes níveis de ensino: inicia na Educação Pré-escolar, continua com o Ensino Básico, segue com o Ensino Secundário com dois níveis, o Curso geral e curso Profissional. A diferença está no interesse do estudante, se pretender ir ao mercado de emprego após a conclusão, então opta pelo curso profissional, caso contrário, segue para universidade e opta pelo curso geral. Entretanto, as duas formações fazem parte do ensino médio após conclusão no 12º ano, conforme explicaremos abaixo com mais detalhes.

A Educação Pré-Escolar é de frequência obrigatória e destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 4 e 5 anos. Constituem-na uma rede de creches, localizadas em zonas rurais e destinadas a crianças de 0 a 5 anos e pelos jardins-de-infância. Os que estão localizados principalmente em zonas urbanas, acolhem as crianças de 3 a 5 anos. Existem também alguns jardins-de-infância privados pertencentes a organizações religiosas e não religiosas.

[2] Decreto-Lei n.º 4/2018 - revisão da Lei n.º 2/2003.

O Ensino Básico é obrigatório, universal e gratuito. Está organizado em 3 ciclos sequenciais:1º ciclo: corresponde aos primeiros 4 anos da escolaridade (do 1ª a 4ª classe); 2º ciclo: corresponde aos 2 anos seguintes (5ª e 6ª classe); 3º ciclo: com a duração de 3 anos (da 7ª à 9ª classe).

O Ensino Secundário está organizado de forma diferenciado integrando cursos orientados para a vida ativa e para seguimento dos estudos, e outras de dupla certificação (escolar e profissional). Este nível do ensino, compreende as classes de 10ª 11ª e 12ª, sendo o respetivo acesso facultado a jovens de idade não superior a 18 anos e a frequência limitada aos que não ultrapassem os 22 anos.

O Ensino Superior é constituído por um estabelecimento público, a Universidade de S. Tomé e Príncipe e por dois estabelecimentos privados, a Universidade Lusíada de S. Tomé e Príncipe e o Instituto Universitário de Contabilidade e Administração da Informação. Educações extraescolar realizam-se em estruturas de extensão cultural do sistema escolar, ou outras, com recurso a meios de comunicação e tecnologias educativas específicas adequadas.

A nova reforma educativa veio alterar a estrutura da educação Pré-Escolar, passando a ser obrigatoriedade 4-5 anos de idade. A 7.ª, 8.ª e 9.ª classes, constituindo o 3. ° ciclo do ensino básico. Apesar de estar expressa na Carta Política Educativa e no Decreto-Lei n.º 4/2018, a extensão de escolaridades básica obrigatória até à 9ª classe, na prática, este objetivo ainda não é realidade**.**

A seguir apresentaremos a análise da distribuição dos docentes em São Tomé e Príncipe, conforme apresentada na Tabela 1 e nos Gráficos 1 e 2, abaixo discriminados. É fundamental entender que os distritos afetos onde a avaliação de desempenho poderá ocorrer no futuro, possuem um total de 2.398 docentes, dos três níveis de ensino, Pré-escolar, Básico e Secundário, sendo 1.244 do sexo feminino e 1.154 do sexo masculino. Essa distribuição revela não apenas a composição demográfica do corpo docente, mas também possíveis implicações para o processo de avaliação de desempenho.

A predominância de docentes do sexo feminino 1.244 correspondendo 51,8% indica uma maior participação das mulheres no ensino. Essa situação é comum em muitos países, onde as mulheres são mais representativas nas áreas educacionais. A presença significativa de mulheres pode influenciar a dinâmica do ambiente escolar, incluindo a forma como as avaliações são percebidas e realizadas.

Em contrapartida, com 48,2% do total de docentes sendo homens, essa distribuição sugere uma certa paridade, mas ainda revela um ligeiro desequilíbrio em favor das docentes femininas. A

diferença percentual entre os sexos pode ter implicações sobre como as práticas avaliativas são aplicadas e recebidas por professores e professoras.

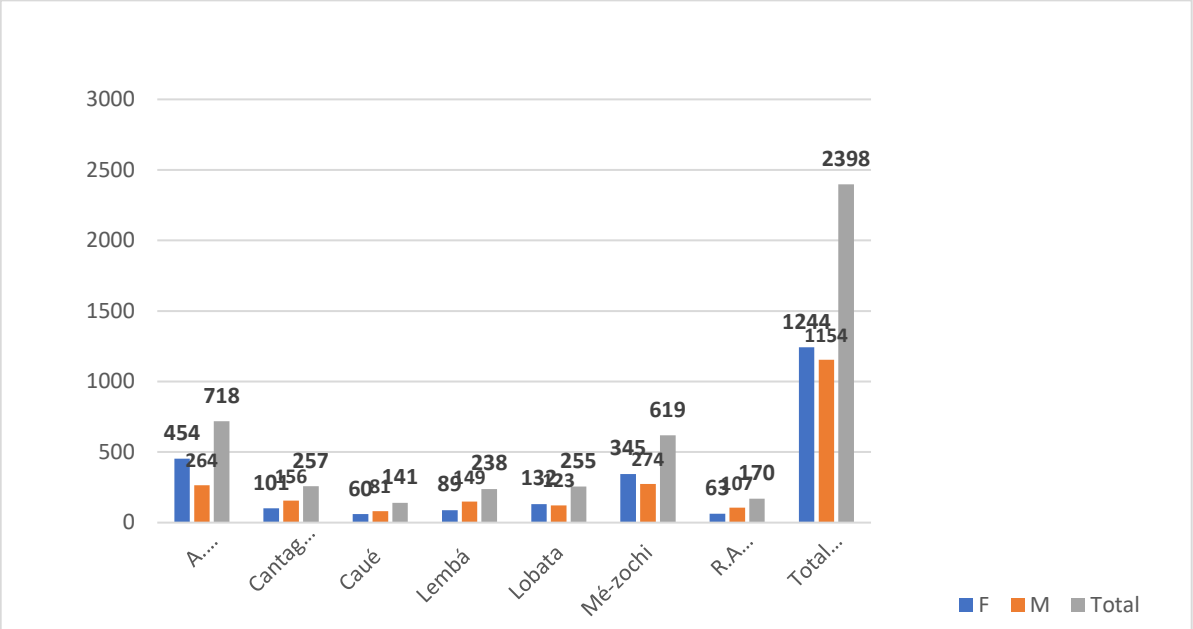
Tabela 1 - Distribuição de docentes por sexo, Distrito e Região

Distritos/Região	Feminino	Masculino	Total
A. Grande	454	264	718
Cantagalo	101	156	257
Caué	60	81	141
Lembá	89	149	238
Lobata	132	123	255
Mé-zochi	345	274	619
R.A. Príncipe	63	107	170
Total	1.244	1.154	2.398

Fonte: Direção de Planejamento e Inovação da Educativa (DPIE) do Ministério da Educação e Cultura São Tomé. Dados referentes a 2022-2023.

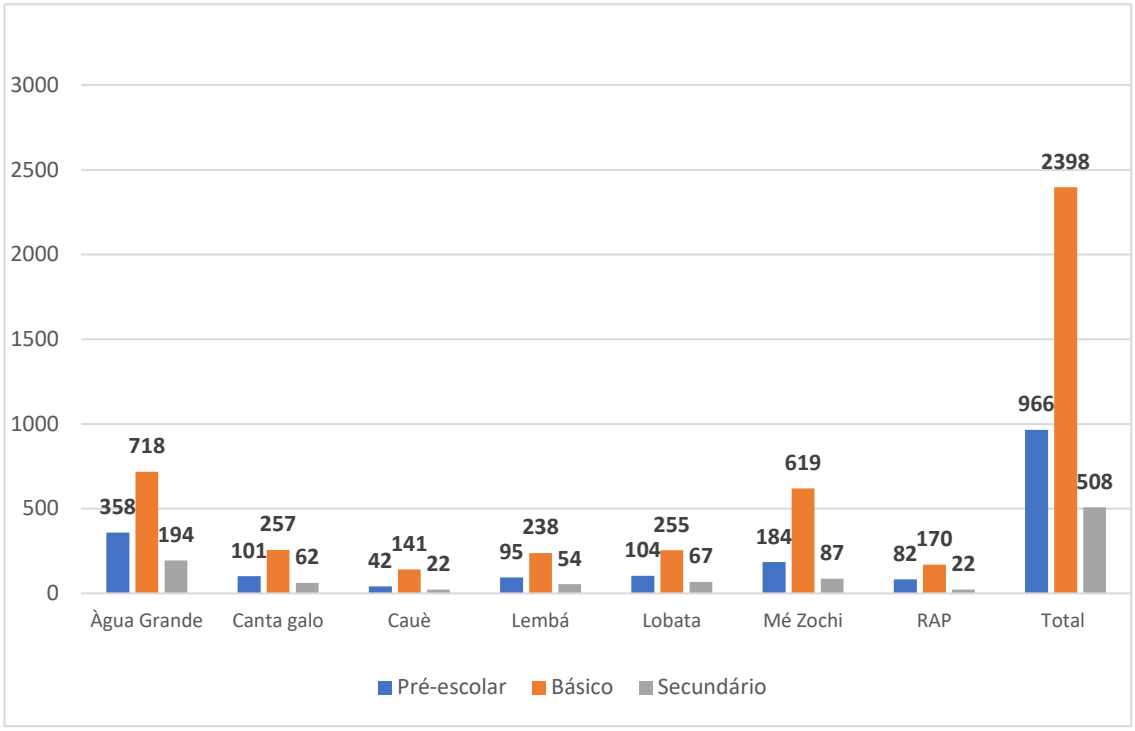
A análise dos Gráficos 1 e 2 sobre a distribuição dos docentes por distritos e regiões pode revelar desigualdades regionais significativas. Por exemplo, se um distrito tem um número desproporcional de docentes em relação ao número de alunos ou à infraestrutura escolar disponível, isso pode afetar a qualidade do ensino e a eficácia da avaliação. Por outro lado, Regiões com mais recursos ou melhor infraestrutura tendem a ter um corpo docente mais capacitado e motivado, o que pode resultar em um desempenho mais positivo nas avaliações. Por outro lado, distritos menos favorecidos podem enfrentar desafios adicionais que impactam a qualidade do ensino. Neste contexto, Mizala e Romaguera (2006), enfatizam no seu estudo como a distribuição de docentes em diferente região impacta o desempenho dos docentes e a eficácia das avaliações. A autora destaca que a heterogeneidade regional pode influenciar as estratégias de avaliação dos docentes e os resultados educacionais.

Gráfico 1 – Distribuição por sexo



Fonte: Direção do Planeamento e Inovação Educativa (DPIE) do Ministério da Educação e Cultura de São Tomé - 2022/2023

Gráfico 2 – Distribuição por Distritos/Regiões



Fonte: Direção do Planeamento e Inovação Educativa (DPIE) do Ministério da Educação e Cultura de São Tomé - 2022/2023.

A relação descrita entre docentes distribuídos por sexo e região é crucial para o processo de avaliação de desempenho pelos motivos discutidos a seguir.

Sensibilidade ao Gênero. As diferenças na representação entre homens e mulheres podem exigir uma abordagem diferenciada na avaliação. É importante garantir que as práticas avaliativas sejam justas e sensíveis às diversas realidades enfrentadas pelos docentes de ambos os sexos. Nesta perspectiva, Darling-Hammond (2010), destaca a importância da equidade na distribuição de recursos educacionais, incluindo docentes. Ela argumenta que a desigualdade na distribuição de professores qualificados pode afetar diretamente a qualidade do ensino e da avaliação de desempenho dos docentes e consequentemente, os resultados das avaliações.

Por outro lado, Hanushek e Rivkin (2006) exploram como a qualidade do corpo docente varia entre diferentes regiões e como isso impacta o desempenho dos alunos nas avaliações. Eles ressaltam que uma análise da distribuição geográfica dos docentes é essencial para entender as disparidades no desempenho escolar e desempenho dos professores.

Contexto Regional. As variações na distribuição geográfica dos docentes podem refletir diferentes contextos socioeconômicos e culturais que impactam a educação. Uma avaliação que ignore esses contextos pode não ser efetiva ou relevante. Portanto, entender onde os docentes

estão localizados permite que as autoridades educacionais adaptem suas metodologias de avaliação para atender às necessidades específicas de cada região.

Identificação de Necessidades Formativas. Ao analisar os dados demográficos e regionais dos docentes, é possível identificar áreas onde há necessidade urgente de formação contínua ou suporte adicional. Isso é especialmente relevante em regiões onde há escassez de recursos educacionais ou formação pedagógica adequada. Para Perrenoud (1999), a identificação formativa envolve observar e analisar as práticas dos docentes durante o processo avaliativo, permitindo que eles reconheçam seus pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas. Esse enfoque propõe uma mudança de paradigma na avaliação de desempenho, onde o foco está na aprendizagem contínua e no aprimoramento das competências dos educadores.

Promoção da Equidade. Uma compreensão aprofundada da distribuição docente ajuda na formulação de políticas que visam promover a equidade no acesso à educação e na qualidade do ensino oferecido. Isso é vital para garantir que todos os alunos tenham oportunidades iguais para aprender com professores qualificados. Por outro lado, Hanushek e Rivkin (2006), exploram como a qualidade do corpo docente varia entre diferentes regiões e como isso impacta o desempenho dos alunos nas avaliações. Eles ressaltam que uma análise da distribuição geográfica dos docentes é essencial para entender as disparidades no desempenho escolar.

Já Fullan (1982), discute como as mudanças no sistema educacional devem considerar o contexto regional e a distribuição de professores para serem eficazes. Ele enfatiza que uma avaliação que não leva em conta essas variáveis pode falhar em abordar as necessidades específicas das escolas. Em contrapartida o relatório da OCDE (2018), analisa como o desenvolvimento profissional dos docentes deve ser adaptado às realidades regional e demográfica para melhorar a eficácia das avaliações de desempenho.

Em suma, a análise da distribuição dos docentes por sexo e região fornece uma base sólida para compreender os desafios futuros a serem enfrentados no processo de avaliação de desempenho em STP. Essa compreensão deve servir como um guia para o desenvolvimento de políticas educacionais mais eficazes e inclusivas que atendam às necessidades reais do sistema educacional.

5.2. Análise das Disposições Normativas sobre Avaliação

As disposições normativas vigentes no Estatuto da Carreira Docente (ECD) Decreto-lei n.º 5/2011 e o Estatuto da Função Pública (EFP) (Lei n.º 2/2018), são fundamentais para garantir que todos os envolvidos no processo educacional estejam cientes das suas responsabilidades e

direitos, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, ético e produtivo. Neste contexto, vamos analisar todas as partes dos artigos que compõem cada estatuto relacionadas diretamente com a avaliação de desempenho com foco nos seus princípios, objetivos que norteiam a sua aplicabilidade. O Quadro 1 (p. 23) sistematiza a análise apresentada a seguir, facilitando a compreensão das leis citadas e suas respetivas disposições.

O ECD, dispõe de normativos para implementação da ADD de forma generalizada e busca garantir a eficácia e a justiça no processo avaliativo. Os princípios fundamentais, descritos no artigo 34º, enfatizam a necessidade de uma avaliação que seja objetiva, transparente e orientada para o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes, articulado com artigo 35º onde congrega os objetivos da avaliação, que visam não apenas a aferição do desempenho individual, mas também a promoção da qualidade do ensino e a valorização do trabalho docente. Por outro lado, vincula também o artigo 36º referindo à incidência da avaliação, onde todos os docentes estão sujeitos ao processo avaliativo, e reforça a ideia de que a avaliação é uma ferramenta essencial para o aprimoramento das práticas educativas.

Desta forma, o artigo 37º faz a distinção entre as tipologias de avaliação durante o ano letivo classificando-as como comuns e especiais garantindo que diferentes contextos e necessidades sejam considerados nas avaliações realizadas. Em contrapartida, o artigo 38º aborda as consequências da incidência negativa na avaliação de desempenho, destacando a importância de um processo justo e equilibrado, onde os docentes possam ter a oportunidade de apresentar suas justificativas e recorrer das decisões. Na sequência, o artigo 39º trata do mérito excepcional reconhece e valoriza aqueles que se destacam em suas funções, incentivando um ambiente de excelência no ensino. Por fim, o artigo 40º estabelece garantias no processo de avaliação de desempenho, assegurando aos docentes direitos fundamentais durante todo o procedimento avaliativo. Essas garantias são cruciais para promover um ambiente onde os educadores se sintam respeitados e valorizados em suas contribuições para a educação.

Relativamente ao EFP, ele estabelece diretrizes de forma muito generalizada sobre o processo de avaliação dos funcionários públicos, sendo o objetivo final visa promover um serviço público de qualidade e eficiente. Assim sendo, o artigo 59º estende-se em diversas alíneas de forma sequencial abordando questões relativas a classificação de serviço definindo critérios que permitem uma categorização adequada das funções exercidas pelos servidores e o artigo 59ºA detalha a avaliação de desempenho, como sendo uma componente essencial para aferir a eficácia e o comprometimento dos funcionários em suas atribuições.

Os princípios e objetivos da avaliação descritos no artigo 59ºB, enfatiza a importância de um processo justo, transparente e orientado para o desenvolvimento profissional, onde estendem-se à periodicidade da avaliação é tratada no artigo 59ºC, estabelecendo intervalos regulares para garantir que todos os funcionários sejam avaliados de forma contínua e sistemática.

Nesta extensão, surge a confidencialidade do processo avaliativo estabelecido no artigo 59ºD, assegura que as informações coletadas durante a avaliação sejam tratadas com discrição e respeito à privacidade dos servidores e consequentemente, o artigo 59ºE menciona os intervenientes no processo, incluindo supervisores e avaliadores, destacando a importância da colaboração e do diálogo entre todas as partes envolvidas.

Por outro lado, o artigo 59ºF enfatiza a importância da consideração da avaliação, esta parte, é fundamental para desenvolvimento da carreira dos funcionários públicos, influenciando promoções e progressões na sua trajetória profissional. Por fim, o artigo 59ºG institui a Comissão Nacional da Avaliação de Desempenho, que tem o papel de supervisionar e garantir a regularidade do processo avaliativo em todo o sistema público.

A dimensão sequencial e a interconectividade dos artigos referenciados não apenas visam assegurar uma avaliação harmoniosa e justa dos servidores públicos, mas também, fomentar um ambiente de trabalho onde o desenvolvimento contínuo e a valorização profissional sejam prioridades.

Resumindo, a Seção III do ECD estabelece um quadro normativo geral sobre ADD. Cada um desses artigos contribui para criar um ambiente educacional mais justo e eficaz, promovendo tanto o desenvolvimento profissional quanto a qualidade do ensino oferecido nas instituições educativas. Em contrapartida, no EFP, esses artigos compõem um arcabouço essencial para garantir uma gestão eficiente e responsável dos servidores públicos em geral promovendo não apenas a *accountabilit*y, mas também o desenvolvimento profissional contínuo.

Concluindo, a intercessão desses dois estatutos em alguns pontos, reforça a necessidade urgente de implementar a avaliação de desempenho, especialmente para os docentes como uma ferramenta vital para o fortalecimento da educação pública e a promoção do desenvolvimento profissional contínuo. No entanto, ambos os normativos formam um conjunto de normas generalizada e não possuem uma base solida clarificada para que o processo seja justo e eficaz dada a ausência de outros requisitos essencial no processo avaliativo.

No entanto, os dois normativos fornecem um contexto legal que fundamenta a discussão sobre a avaliação de desempenho. Isso demonstra que existem bases legais estabelecidas, mesmo que

não tenham sido implementadas, o que reforça a sua importância obviamente servindo de referência para ações futuras no processo de implementação efetiva das leis, destacando o que já existe no papel.

Quadro 1 - Descrição dos normativos vigentes que estabelecem a avaliação de desempenho do docente no ECD e no EFP

ECD - Seção III (Decreto-lei nº 5/2011)
Objetivo (Artigo 35). Descreve os objetivos do Estatuto, que visam essencialmente a melhoria da qualidade do ensino e a valorização dos docentes. Incidência (Artigo 36º). Trata da incidência das normas estabelecidas no estatuto sobre os docentes. A incidência refere-se à aplicação das regras e diretrizes do estatuto em situações concretas que envolvem os profissionais da educação. Tipos de Avaliação (Artigo 37º). Diferencia entre dois tipos de avaliação: comum e especial. A avaliação comum refere-se aos processos regulares de avaliação de desempenho no final de cada ano letivo, enquanto a avaliação especial pode ser aplicada em circunstâncias específicas que exigem uma análise mais detalhada ou criteriosa do desempenho docente. Incidência Negativa (Artigo 38º). Aborda as consequências negativas que podem ocorrer em decorrência de avaliações insatisfatórias. Isso pode incluir penalidades ou limitações na progressão na carreira. Mérito Excepcional (Artigo 39º). Destaca-se o mérito excepcional como uma condição que pode levar à promoção antecipada do docente, mediante decisão do Conselho de Ministros. Garantias no Processo de Avaliação de Desempenho (Artigo 40º). Assegura garantias importantes no processo de avaliação de desempenho, destacando o caráter confidencial desse processo.
EFP - Seção II (Lei nº 2/2018)
(Artigo 59º). Estabelece que os funcionários públicos recebem uma classificação de serviço que é fundamental para promoções. Avaliação de Desempenho (Artigo 59 A). Detalha que a avaliação de desempenho deve ser realizada com base em um conjunto de normas previamente definidas. Princípios e Objetivos (Artigo 59ºB). Enumera os princípios que devem guiar a avaliação de desempenho tais Resultados: Foco nos resultados alcançados pelos servidores. Periodicidade (Artigo 59º C). A periodicidade da avaliação é estabelecida como anual, o que permite uma análise regular do desempenho dos funcionários ao longo do tempo. Confidencialidade (Artigo 59º D). Garante que as informações relativas à avaliação de desempenho sejam tratadas com confidencialidade, protegendo os dados pessoais dos servidores e assegurando um ambiente seguro para a avaliação.

Intervenientes no Processo (Artigo 59º E). Os intervenientes no processo de avaliação incluem os dirigentes máximos do serviço e uma comissão administrativa. Consideração da Avaliação para Carreira (Artigo 59º F). Estabelece que os resultados da avaliação de desempenho são considerados para questões relacionadas à carreira dos servidores, como conversão de nomeação provisória em definitiva e celebração de novos contratos.

Fonte: Elaborado com base no ECD e no EFP.

5.3. Avaliação de Desempenho dos Docentes: conceitos, modelos e abordagens

A avaliação de desempenho dos docentes é uma prática fundamental no contexto educacional, pois visa não apenas medir a eficácia dos docentes no sistema de ensino, mas também promover o desenvolvimento profissional contínuo dos mesmos. Nesta subseção, exploraremos os conceitos-chave que envolvem a avaliação, proporcionando uma compreensão aprofundada de suas definições e propósitos. A descrição teórica abordará modelos e abordagens existentes, destacando os critérios utilizados para mensurar o desempenho docente e a importância dessa avaliação para a melhoria da qualidade do ensino. Ao delinear os fundamentos teóricos, buscamos estabelecer um panorama que possibilite a reflexão crítica sobre as práticas avaliativas e seu impacto no processo educativo.

A teoria da avaliação de desempenho sugere que este processo deve ser construído com base em critérios claros e objetivos, alinhados aos objetivos educacionais e às diretrizes normativas vigentes. Além disso, é essencial que a avaliação promova um ambiente de feedback construtivo, permitindo que os docentes identifiquem suas fortalezas e áreas de melhoria. Neste contexto, esta subseção explorará diferentes abordagens teóricas que sustentam a prática da avaliação, bem como os desafios enfrentados na implementação desses processos nas instituições de ensino. A compreensão aprofundada desses conceitos é fundamental para promover uma cultura de excelência educacional e garantir que os docentes estejam devidamente preparados para atender às demandas do sistema educacional contemporâneo.

Como tal, Chiavenato (2008, p.241), define a avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento.” Enquanto Marras (2000, p.37), define a avaliação de desempenho como sendo “um instrumento regencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Essas definições destacam diferentes aspectos da avaliação. Na perspectiva

do primeiro autor trata-se de um processo continuo e organizado para analisar na perspectiva de desenvolvimento pessoal, já na perspectiva do segundo autor enfatiza, a importância da mensuração de resultados para gestão, ou seja, ADD pode ser compreendida como um processo sistemático e contínuo de apreciação de desempenho individual ou de grupos de um colaborador focado nas suas atividades e nos resultados concretos. Este instrumento regencial não se limita a uma mera observação, mas visa mensurar de forma objetiva a contribuição de cada um para os objetivos organizacionais fornecendo um referencial para gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos nas instituições.

A avaliação de desempenho dos docentes tem vindo alargar-se consideravelmente no contexto internacional da educação. A premência em melhorar os modelos de ensino e a qualidade das aprendizagens dos alunos tem conduzido os decisores a implementar processos de avaliação de desempenho dos professores (Coelho, 2013).

No sistema educativo moderno considera-se que as classes dos docentes sejam gentes bem-preparadas e bem formadas para o exercício profissional de docência e que esse exercício reflita de forma acentuada nos resultados dos alunos e dos objetivos proposto pela educação e da escola. Para tal, a formação e capacitação dos professores passa a ser uma constante preocupação por parte das autoridades educativas. Todavia, é necessário ter mecanismos e ferramentas de avaliação que contenha objetivos, claros, transparentes e coerentes, adequado e ajustado a realidade educativa, assim como um corpo de avaliadores dotados de formação e capacidade para efeito, de forma a garantir o entendimento entre os avaliadores e avaliados alinhados com os objetivos da avaliação e não caiam na desconfiança. Essa abordagem reflete a complexidade do processo avaliativo dos docentes e a necessidade de considerar todos os fatores contextuais que possam de facto afetar o sistema de avaliação de desempenho dos docentes (Fernandes, 2008).

Ruivo (2009), considera que a avaliação de professores é uma tarefa complexa, desde logo, requer um perfil específico do avaliador, ou seja, nem todos os professores reúnem as condições para avaliarem. Desta forma, o avaliador terá que ser uma pessoa com conhecimentos especializados, com enorme sensibilidade, com capacidade analítica e de comunicação empática, com experiência de ensino e elevada responsabilidade social.

Face aos objetivos da educação que vêm-se difundindo na esfera da avaliação de desempenho, Pacheco e Flores (1999), consideram que eles resultam dos propósitos globais de melhoria da escola, em que conceitos como eficiência e eficácia, associados à competitividade

e à produtividade, são os dominantes nos discursos de reforma educativa. Por outro lado, avaliação de desempenho é acionada como suporte de processos de responsabilização ou de prestação de contas relacionados com os resultados educacionais (Afonso, 1998).

Outrossim, é importante destacar a relação entre a avaliação de desempenho dos docentes e os objetivos educacionais de forma a garantir a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos. A avaliação dos docentes desempenha um papel crucial na identificação de áreas que necessitam de melhorias e no alinhamento das práticas pedagógicas com os objetivos estabelecidos. Neste sentido, Robert Marzano (2006) argumenta que a avaliação deve ser um reflexo dos objetivos de ensino, permitindo que os docentes ajustem suas estratégias pedagógicas para atender às necessidades dos alunos. Ele enfatiza que um sistema de avaliação eficaz não apenas mede o desempenho, mas também fornece feedback significativo que pode guiar o aprimoramento contínuo. Enquanto isso, John Hattie (2012), destaca a importância da avaliação formativa, que se concentra em monitorar o progresso dos alunos em tempo real. Ele defende que, ao alinhar as avaliações com os objetivos educacionais, os professores podem identificar rapidamente onde os alunos estão enfrentando dificuldades e adaptar suas abordagens para promover um aprendizado mais eficaz.

Em contrapartida, Dylan Wiliam (2011), enfatiza a necessidade de avaliar continuamente o desempenho dos docentes em relação aos objetivos educacionais. O autor sugere que a avaliação formativa deve ser uma prática cotidiana, permitindo que os professores reflitam sobre suas práticas e ajustem suas metodologias conforme necessário. Neste contexto, Linda Darling-Hammond (2010), aborda como a avaliação do desempenho docente impacta diretamente a equidade na educação. Ela defende que, ao alinhar as avaliações com os objetivos educacionais claros e justos, é possível promover um ambiente de aprendizado mais equitativo para todos os alunos.

Desta forma podemos dizer que a ADD deve estar intimamente ligada aos objetivos educacionais para promover uma educação de qualidade. Os autores mencionados oferecem valiosas contribuições para entender como essa relação pode ser efetivamente implementada nas práticas educativas.

Por outro lado, Tricot (2010), destaca a importância da relação entre a ADD e o desenvolvimento profissional na carreira. O autor considera que a avaliação de desempenho pode fornecer feedback valioso aos professores sobre suas práticas valiosas identificando pontos fortes de melhoria para orientar seu desenvolvimento. A relação entre avaliação de

desempenho e o desenvolvimento profissional na carreira é crucial para garantir a evolução continua dos professores, seu aprimoramento pedagógico e o impacto positivo no ensino fornecendo Feedback construtivo, como forma de ajudar aqueles que têm mais dificuldades a melhorar o seu desempenho e Identificação das necessidades de formação e a partir deste ponto se reconhece quais as áreas que precisam ser melhoradas onde envolve o processo de capacitação e desenvolvimento.

O estímulo à reflexão, como poderá ser um encorajamento que os docentes recebem para melhorar práticas pedagógicas, assim como autoaperfeiçoamento, por meio do qual os docentes buscam desenvolver suas habilidades e conhecimentos por iniciativa própria na qual poderá incluir a busca por novas experiências.

Neste sentido, Charlotte Danielson (1996), propõe um modelo de avaliação do desempenho dos docentes que esteja intrinsecamente ligado ao desenvolvimento profissional na carreira. A autora defende que a avaliação eficaz não deve ser vista apenas como uma ferramenta de julgamento, mas como um meio para identificar áreas de crescimento, fornecer feedback construtivo e promover a reflexão e o aprimoramento contínuo do professor e enfatiza a importância de estabelecer padrões claros de desempenho, fornecer suporte e recursos para ajudar os professores a atingir esses padrões e criar um ambiente de aprendizagem profissional que valorize a melhoria contínua. Para a autora, a avaliação dos docentes não deve ser um evento isolado, mas sim integrada a um processo mais amplo de desenvolvimento profissional ao longo da carreira.

Por sua vez, Thomas R. Guskey (2002), aborda como a avaliação do desempenho docente está diretamente ligada ao desenvolvimento profissional. Guskey, argumenta que avaliações bem estruturadas podem informar as oportunidades de formação continuada, garantindo que os professores estejam sempre alinhados com as expectativas educacionais. O mesmo autor explora a relação entre avaliação de desempenho, feedback eficaz e desenvolvimento profissional dos docentes, destacando como esses elementos estão interligados para promover o crescimento profissional. Em contrapartida, Dylan Wiliam (2011), na sua obra "Embedded Formative Assessment", faz referência como as práticas avaliativas formativas podem impulsionar o desenvolvimento profissional dos professores, contribuindo para uma melhoria significativa no ensino e aprendizagem.

Michael Fullan (1982) aborda como as práticas de avaliação de desempenho dos docentes afetam o desenvolvimento profissional e a eficácia das escolas. Ele enfatiza a importância de

uma abordagem colaborativa e integrada para mudança educacional destacando o papel da avaliação no processo de melhoria contínua. Já Linda Hammond (2010) aborda a relação entre avaliação de desempenho dos docentes, equidade educacional e melhoria do sistema escolar. Andy Hargreaves (2003) abre a discussão sobre como a avaliação e o desenvolvimento profissional estão interligados e como ambos podem contribuir para melhoria da prática docente e consequentemente para qualidade da educação nas escolas. A sua obra enfatiza a importância de construir um capital profissional robusto entre os docentes para promover as mudanças significativas na prática pedagógica e o papel da avaliação na promoção do capital humano nas escolas e como isso, pode influenciar a cultura educacional e os resultados dos alunos.

Como podemos observar, os autores oferecem insights valiosos sobre os impactos da avaliação de desempenho dos docentes no sistema de ensino destacando a importância de práticas avaliativas que promovem o desenvolvimento profissional, a colaboração entre os profissionais da educação e o foco na melhoria contínua das práticas pedagógicas. Ao adotar essas abordagens que combinam avaliação, feedback construtivo e oportunidades de aprendizagem, os docentes têm a chance de se desenvolver continuamente, aprimorar suas práticas pedagógicas e alcançar todo o seu potencial profissional. Dessa forma, a avaliação dos docentes se torna não apenas um instrumento de prestação de contas, mas também uma alavanca para o desenvolvimento e sucesso na carreira educacional dos docentes.

5.4. Requisitos para a Implementação de um Sistema de Avaliação

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho eficaz é um processo complexo que requer uma abordagem estruturada e bem fundamentada. Para garantir que a avaliação não apenas mensure o desempenho, mas também contribua para o desenvolvimento contínuo dos docentes e é fundamental estabelecer requisitos claros. Esses requisitos incluem a definição de objetivos específicos, critérios de avaliação mensuráveis, formação adequada dos envolvidos, promoção de feedback contínuo e a garantia de transparência e justiça no processo. Carlos Libano (2013), argumenta que esses requisitos são fundamentais não apenas para garantir a qualidade da avaliação, mas também para promover um ambiente de desenvolvimento profissional contínuo colaborativo entre os educadores sendo a sua obra considerada uma referência na didática da ADD.

Além disso, é essencial que haja suporte institucional e que a avaliação esteja integrada ao desenvolvimento profissional dos docentes, utilizando evidências concretas para fundamentar

decisões. A adoção desses princípios não só fortalece a credibilidade do sistema de avaliação, mas também promove uma cultura de melhoria contínua dentro das instituições educacionais.

Para efeito da clareza nos objetivos, é essencial que os objetivos da avaliação de desempenho sejam bem definidos e comunicados a todos os envolvidos. Segundo Davis e Newstrom (2001), a clareza nos objetivos é crucial para o sucesso de qualquer sistema de avaliação. Assim como é fundamental que se estabeleça critérios de Avaliação. A definição de critérios claros e mensuráveis é fundamental. Locke e Latham (2002), enfatizam a importância de critérios específicos para melhorar o desempenho. Já Peter Selden (1988) reforça a importância dos critérios de avaliação, que sejam claros, objetivos e mensuráveis, para garantir a objetividade do processo

Outro aspecto importante é a formação e capacitação. Os avaliadores e avaliados precisam receber formação adequada sobre o processo de avaliação. Os autores Brady e Kennedy (2004), fundamentam como a formação impacta a eficácia das avaliações. Outro aspecto importante dentro dos requisitos é o feedback contínuo. Um sistema que promova feedback contínuo é vital para o desenvolvimento dos docentes. Enquanto isso, Hattie e Timperley (2007), destacam que feedback eficaz é um dos principais motores do aprendizado.

Neste contexto importa salientar que o papel da Transparência e Justiça constituem dois aspectos importantes a ter em conta para que a avaliação seja aceite, deve ser percebida como justa e transparente. McGregor (1960) fala sobre a importância da justiça nas relações organizacionais. Outro fator a ter em conta é o suporte institucional. É necessário que haja apoio por parte da administração escolar ou governamental para garantir a implementação efetiva da avaliação.

A utilização de dados e evidências concretas na avaliação é essencial para garantir sua eficácia. Scriven (2007) destaca a importância da Avaliação Baseada em Evidências. Esses requisitos, respaldados por autores renomados, fornecem uma base sólida para a implementação eficaz da avaliação de desempenho dos docentes, contribuindo para a melhoria contínua da educação. Por outro lado, Robert Marzano (2007) enfatiza a importância da definição de requisitos claros para a avaliação do desempenho dos docentes e a utilização de feedback formativo para promover o crescimento profissional. Enfatiza o autor, que o feedback construtivo e formativo fornecido durante a avaliação deve ser produtivo, específico e direcionado para apoiar o desenvolvimento profissional do docente ao longo do tempo.

Outro requisito importante é a participação ativa do docente no processo, ou seja, os professores devem ser envolvidos no processo de avaliação, tendo oportunidades de autoavaliação, estabelecimento de metas e reflexão sobre sua prática. Neste sentido, Jennifer Goodman (2009) destaca a necessidade de envolver os professores no processo de avaliação, proporcionando-lhes oportunidades para autodesenvolvimento e colaboração. Já López e Cañadas (2010), destacam que a ausência de requisitos, critérios e objetivos claros para a avaliação pode gerar confusão e desconfiança entre os docentes. Sem diretrizes bem definidas, o processo avaliativo tende a ser percebido como subjetivo, o que pode levar à insatisfação e ao desengajamento dos professores.

Numa visão mais conceituada, Schleicher (2018) fala da importância da avaliação de desempenho na criação de sistemas escolares eficazes e como essas avaliações podem guiar melhorias nas práticas pedagógicas. Por outro lado, David Hargreaves (2007) argumenta que a avaliação de desempenho deve ser usada como uma ferramenta para promover o aprendizado colaborativo entre professores e não apenas como um mecanismo de controle. Michael Fullan (1982) discute como a avaliação de desempenho pode ser um motor para a mudança educacional, enfatizando que a melhoria deve ser contínua e centrada no desenvolvimento profissional dos docentes. Enquanto Paulo Freire (1996), embora não trate diretamente da avaliação de desempenho, destaca que a abordagem crítica sobre educação implica que qualquer sistema avaliativo deve buscar promover a autonomia e o desenvolvimento crítico dos docentes.

Na sequência, a pertinência da avaliação dos docentes no contexto de qualidade de ensino tem um papel fundamental na promoção de práticas educacionais eficazes e no aprimoramento contínuo do ambiente escolar, como afirmou Linda Darling-Hammond (2010, p.34): "A avaliação dos docentes é essencial para melhorar a qualidade do ensino e garantir o sucesso dos alunos." Em contrapartida, Thomas Kane (2014), destaca a relevância da avaliação baseada em evidências para medir o impacto dos professores na aprendizagem dos estudantes, contribuindo assim para a melhoria da qualidade educacional. Conforme argumentam Pamela Tiedt e Iris Tedet (2015), sistemas de avaliação justos e eficazes são essenciais para garantir a qualidade do ensino, fornecendo feedback construtivo e apoio ao desenvolvimento profissional dos docentes.

Ainda sobre a literatura que discute esse tema, diversos autores apontam desafios importantes a considerar. Segundo Fernandes (2004), a resistência à mudança é um dos principais obstáculos na implementação de novas práticas avaliativas. Os docentes muitas vezes sentem-

se inseguros em relação às avaliações e temem que estas possam ser utilizadas de forma punitiva, ao invés de serem vistas como oportunidades de crescimento.

A formação inadequada dos avaliadores e dos próprios docentes em relação aos instrumentos e processos avaliativos é um ponto crítico. Pereira (2015) enfatiza que a falta de capacitação pode resultar em avaliações superficiais que não refletem verdadeiramente o desempenho docente, comprometendo a credibilidade do sistema.

A implementação da avaliação muitas vezes se soma a outras demandas administrativas enfrentadas pelas escolas. De acordo com Gonzalez (2016), essa sobrecarga pode levar à fadiga e ao desinteresse por parte dos docentes, dificultando sua participação ativa no processo avaliativo. Já Martins (2018), argumenta que a ausência de apoio institucional adequado pode limitar os recursos disponíveis para a implementação da avaliação, resultando em uma execução deficiente das práticas avaliativas.

Essas dificuldades ressaltam a necessidade de uma abordagem cuidadosa e bem planejada para a implementação da avaliação de desempenho dos docentes, levando em consideração as especificidades do ambiente escolar e as necessidades dos educadores. Neste sentido, ao explorar as perspectivas desses autores dedicado à relação entre avaliação dos docentes e qualidade de ensino e objetivos institucionais, permitirá uma análise mais abrangente e embasada sobre como as práticas avaliativas podem impactar diretamente a excelência educacional e o sucesso acadêmico dos alunos. Ao considerar essas exigências e as contribuições dos autores, das instituições educacionais podem implementar sistemas de avaliação mais eficazes e significativos, que promovam o crescimento profissional dos docentes e contribuam para a melhoria da qualidade do ensino, para tal é fundamental o envolvimento dos docentes no processo de forma estarem consciente da sua aplicação e os objetivos propostos pela instituição.

Falando sobre envolvimento dos docentes no processo avaliativo, Fernandes (2008) reforça a ideia de que quando se trata de avaliação de desempenho dos docentes, deve-se equacionar e procurar resolver e tem a ver com as perspectivas dos participantes no processo de avaliação. Concordamos com a ideia do autor, de fato os professores a serem avaliados estão preocupados em defender pontos de vista que lhes garantam os empregos ou a progressão na carreira, assim como a sua dignidade pessoal e profissional e que proteja os seus direitos, e todos os avaliados certamente estão preocupados com o seu futuro na carreira, a empregabilidade, a performance profissional assim como os modelos e métodos a não serem mais adequados e assertivos.

É crucial analisar os diversos fatores que podem impactar negativamente na implementação efetiva desse processo, assim como é importante prever as possíveis dificuldades durante o processo de implementação. Dentre as principais questões a serem consideradas por alguns autores, estão as resistências sindicais, a falta de consenso sobre os critérios de avaliação, e as disputas ideológicas em torno do papel da avaliação na valorização profissional dos docentes. Michael Fullan, nas suas obras "Leading in a Culture of Change" (2001b) e "Change Forces - The Sequel" (2011), destaca a complexidade das mudanças educacionais e os desafios políticos envolvidos na implementação de reformas no sistema escolar. O autor enfatiza que a resistência à avaliação de desempenho muitas vezes está relacionada a interesses divergentes entre diferentes atores educacionais, o que dificulta a construção de consensos e ações efetivas. Por sua vez, Susan Johnson (2004), aborda as tensões políticas presentes nas discussões sobre a avaliação dos docentes e ressalta que as divergências ideológicas em torno do papel do Estado na regulação da educação e na valorização da docência podem gerar obstáculos significativos à implementação de sistemas de avaliação eficazes e justos. Para Teodoro (2006), essas dificuldades e preocupações são estimuladas pela epidemia política que atinge a generalidade dos países, durante a última década e não são apenas instrumentos de mudança do sistema educativo e das escolas. Já Ball (2002), **c**onsidera que são poderosos meios para mudar o sentido do que é ser professor.

Diante dessas análises, é fundamental reconhecer que as resistências e dificuldades políticas relacionadas à avaliação de desempenho dos docentes muitas vezes refletem conflitos mais amplos no campo educacional. Para superar esses desafios é necessário promover um diálogo inclusivo entre os diferentes atores envolvidos, buscando soluções flexíveis e contextualizadas, e construir consensos em torno dos objetivos e benefícios da avaliação para o aprimoramento da qualidade do ensino e valorização dos profissionais da educação.

Das análises e considerações feitas pelos autores referenciados, destacam-se um conjunto de aspectos que devem ser tomados em consideração para a efetiva implementação da avaliação dos doentes de forma que ela compreenda os diferentes aspectos da implementação de estratégias eficazes que possam congregar uma cultura de avaliação mais colaborativa e produtiva, no contexto educacional. Neste panorama contextual avaliativo, existem outras dificuldades constatadas por diversos autores. Neste sentido, Marcelo Albomoz (2007), enfatiza como a falta de consenso sobre quais critérios devem ser utilizados na avaliação dificulta a implementação eficaz do processo. Já Setton (2015), destaca como as resistências podem impactar no processo de avaliação e implementação de políticas educacionais, destacando a

importância de envolver docentes no processo e garantir que sejam justas e construtivas. Moran (2013), aponta que a falta de comunicação clara e eficaz sobre os objetivos e processos da avaliação pode gerar dificuldade na implementação. Já Clen Blanchard (2000), na sua obra "Gestão de Mudanças", explora como a cultura organizacional existente nas instituições de ensino pode resistir à implantação de novos processos, incluindo a implementação da avaliação dos docentes.

Por outro lado, é fundamental que a governança e o desenvolvimento sustentável sejam pilares fundamentais na formulação de políticas públicas eficazes, especialmente no setor educacional. A partir da perspectiva de autores como Pérez (2014) e Lück (2011), observa-se que uma governança eficiente é essencial para implementar avaliações de desempenho que não apenas mensurem resultados, mas também promovam melhorias contínuas nos processos educativos.

As políticas públicas educacionais, conforme discutido por Santos (2016), devem ser concebidas dentro de um quadro de governança que priorize a transparência, a participação social e a responsabilidade. Esse enfoque é crucial para garantir que os saberes docentes, abordados por Tardif (2012), sejam valorizados e integrados às estratégias de desenvolvimento. Além disso, Barroso (2015), aponta para os desafios enfrentados na implementação dessas políticas em contextos de governança fragilizada, quando a falta de articulação entre diferentes áreas de governo compromete os resultados esperados.

As literaturas acima referenciadas oferecem insights e análises específicas sobre os possíveis desafios a serem enfrentados no contexto de STP, contribuindo para uma compreensão mais ampla das complexidades envolvidas na ADD. Em suma, para superar as dificuldades, considerando as referências da literatura apresentada sobre a avaliação de desempenho, é essencial promover o diálogo, estabelecer os critérios claros, fomentar uma cultura favorável a avaliação e garantir uma comunicação eficaz ao longo do processo. Essas medidas podem contribuir para uma implementação mais bem-sucedida e para o reconhecimento da avaliação como uma ferramenta credível e construtiva para desenvolvimento profissional dos docentes.

5.5. Quadro Analítico da Pesquisa

Com base na literatura revisada, associado aos resultados de entrevistas preliminares com os diretores e inspetores da educação regional e entrevistas posterior com outras entidades da estrutura superior da educação, construiu-se nesta secção dois quadros analíticos com os requisitos teóricos e as percepções e contribuições dos entrevistados. O Quadro 2 (p.38), apresenta aspectos importantes destacados por Fernandes (2008). Neste quadro, destaca-se

elementos essenciais que devem ser considerados no modelo de avaliação no contexto atual de STP. Este modelo complementa as diretrizes já existentes no atual quadro normativo vigente em STP, referenciado no Quadro 1 (p.26).

Neste sentido, destacamos no Quadro 2 alguns aspectos importantes que integram a proposta de Fernandes (2008) que deve ter em conta durante o processo de ADD, os quais passamos a citar: a transparência constitui um dos aspectos importantíssimo, pois garante que todos os envolvidos compreendam os critérios e processos avaliativos, estabelecendo um ambiente de confiança. O objeto, é outro componente integrado no quadro analítico que visa promover o crescimento e a formação contínua dos docentes, em vez de simplesmente punir ou rotular. A escolha dos avaliadores, constitui outro aspecto crucial. É essencial que esses profissionais sejam capacitados e respeitados no meio educacional, assegurando que a avaliação seja conduzida com imparcialidade e rigor.

A simplicidade do processo avaliativo, também deve ser considerada: um modelo excessivamente complexo pode desestimular a participação e dificultar sua aplicação prática. A credibilidade do sistema, é garantida quando os resultados da avaliação são percebidos como justos e úteis. A utilidade, refere-se à capacidade da avaliação em fornecer feedback construtivo, permitindo que os docentes identifiquem áreas de melhoria e implementem mudanças em suas práticas pedagógicas. Por outro lado, a participação ativa dos docentes no processo avaliativo é vital: quando eles se sentem parte do processo, há maior aceitação das avaliações e maior compromisso com o desenvolvimento profissional. A ética é outra componente valiosa no processo pois ela deve permear todo o processo avaliativo, garantindo que as avaliações sejam justas e respeitem a dignidade dos professores. Em contrapartida, o rigor refere-se à aplicação dos critérios assegura que a avaliação seja consistente e confiável. Por outro lado, a equidade garante que todos os docentes sejam avaliados sob as mesmas condições, independentemente de suas circunstâncias individuais.

Quadro 2 - Aspectos que devem ser tomados em consideração para a avaliação de desempenho docente

Aspectos	Requisitos
Transparência	Deve ser um processo transparente prevendo a definição de critérios claros
Objeto	Deve estar associado a melhoria de qualidade de ensino e desenvolvimento profissional
Avaliadores	O processo deve ser conduzido por pessoas credíveis e respeitadas pelos avaliados onde deve prevalecer um clima de clara aceitação e reconhecimento das suas competencias e que os avaliados tenham a plena confiança nos avaliadores
Simplicidade	O sistema deve ser simples sem ser simplista e evitar listas e objetivos infindáveis que tornam difícil compreensão
Credibilidade	Deverá ter critérios claros no fundo pretende-se produzir uma margem nítida quanto possível do que estamos a avaliar, ou seja, para que a avaliação tenha pelo menos, níveis aceitáveis de qualidade
Utilidade	A avaliação tem que ser útil no sentido que se possa tomar decisões que contribuem para um desempenho efetivo dos professores, a qualidade de ensino e a aprendizagem.
Participação	Como condição fundamental, embora não suficiente todos os autores devem estar conscientes e informados quanto possível no processo de avaliação
Ética	o processo de avaliação deve ser eticamente irrepreensível, tratando a cada um dos avaliados de acordo com uma conduta que garanta que o processo seja justo, contribuindo assim para todos reconheçam e se sintam bem com os resultados da avaliação
Rigor	Princípio que busca a precisão, a exatidão e a consistência na análise e na interpretação de dados, fatos e informações. O rigor é fundamental para garantir a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos em pesquisas, estudos e experimentos.
Exequibilidade	O processo deve ter requisitos específicos de cada título para que este seja considerado um título hábil à execução.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2008).

O Quadro 3 (p. 40), apresenta os principais aspectos identificados durante as entrevistas preliminares realizadas com especialistas do Ministério da Educação de STP, categorizando-os em diferentes aspectos considerados como essenciais para a implementação da avaliação docente. Cada categoria é acompanhada das contribuições dos entrevistados e implicações práticas, bem como das referências bibliográficas que sustentam a categorização elaborada. A seguir, descreveremos cada aspecto resumidamente considerados essenciais para aplicação da ADD em STP, como se indica nos tópicos a seguir.

Investimento em Infraestruturas. Neste aspecto os entrevistados abordam a necessidade de investimentos nas infraestruturas educativas, incluindo a criação de ambientes adequados para a realização das avaliações, considerando que falta de recursos físicos pode comprometer

seriamente a aplicação efetiva da ADD. Em contrapartida, realçam as contribuições e implicações desse aspecto, ressaltando que melhorias na infraestrutura não só facilitam o processo de avaliação, mas também promovem um ambiente de aprendizado mais motivador e propício ao desenvolvimento docente.

Modelos para Avaliação. Relativamente aos modelos para avaliação, consideram que este aspecto é de extrema importância para garantir que a avaliação seja justa e eficaz, promovendo melhorias contínuas. Por outro lado, o modelo da ADD deve estar estruturado e enquadrado com a realidade educativa santomense, além de acolher os normativos vigentes. E por último enfatizam que a adoção de modelos claros e objetivos pode atender melhor às necessidades específicas dos professores, promovendo uma avaliação mais justa e abrangente.

Meios Técnicos e Rolantes. Os entrevistados consideram que é importante ter meios rolantes disponíveis para deslocações dos avaliadores às localidades mais longínquas ou rurais. Pois através desses meios rolantes a mobilidade se torna mais fácil e acessível as zonas escolares e combina com fator como a pontualidade.

Formação de Professores. Os entrevistados destacaram a importância da formação contínua dos professores como um critério essencial para medir o desenvolvimento profissional dos mesmos e argumentaram que investir na formação docente é fundamental para garantir que os professores estejam preparados para aplicar métodos avaliativos apropriados e inovadores.

Questões Políticas dentro do Sistema. Neste aspecto, os entrevistados consideram que as influências políticas não devem afetar o sistema educativo. Deve-se evitar interferências políticas nas decisões técnicas internas e a avaliação do docente e a promoção na carreira devem ser feitas de forma livre e transparente. Consideram que durante o processo de ADD deve haver um ambiente livre de "politicagem", não no contexto da necessária discussão das políticas educativas, mas sim no âmbito da realização da ADD, destacando que os avaliadores sejam isentos de qualquer pressão política.

Capacitação dos Avaliadores. Os entrevistados consideram que há necessidade de capacitar adequadamente os avaliadores responsáveis pela implementação das avaliações, garantindo que tenham as habilidades necessárias para conduzir processos justos e eficazes. E consideram que a formação adequada dos avaliadores é essencial para garantir a credibilidade do sistema avaliativo. Avaliadores bem treinados podem fornecer feedback valioso que contribui para o desenvolvimento contínuo dos professores.

Quadro 3 - Aspectos essenciais para a implementação da avaliação de desempenho

Aspectos	Contribuições	Implicações	Referência
Investimentos nas infraestruturas escolares	Necessidade de melhorar as condições físicas das escolas. Infraestruturas adequadas impactam diretamente no aprendizado.	Avaliações devem considerar as infraestruturas como um fator crítico para o desempenho dos docentes e do aluno.	Berliner e Biddle (1995) discutem como a falta de investimentos influencia a qualidade do ensino e, consequentemente, o desempenho docente.
Modelo para avaliação	Sugestão de um modelo claro e estruturado para avaliação de desempenho que enquadra na realidade educativa santomense e que acolhe os normativos vigentes na atual legislação.	A implantação de um modelo consistente pode garantir uma avaliação justa e eficaz promovendo melhorias contínuas.	Robert Marzano (2011) apresenta modelos de avaliação que são fundamentais para garantir a eficácia do desempenho docente.
Meios técnicos rolantes	Proposta de meios técnicos adequados para deslocamento dos professores em áreas rurais. Acesso aos recursos tecnológicos é fundamental.	A mobilidade dos docentes deve ser considerada na avaliação, já que facilita a deslocação fácil dos avaliadores para zonas mais remotas.	Charlotte Danielson (2007) oferece um modelo técnico que pode ser utilizado para avaliar o desempenho dos educadores.
Formação de professores	Reforço da necessidade de formação contínua especializada; Formação adequada contribui para a qualidade do ensino.	Avaliação deve incluir capacitações dos docentes como um critério essencial para medir o desenvolvimento profissional.	Linda Darling-Hammond (1997) discute a relação entre formação continuada e avaliação de desempenho.
Questões políticas dentro do sistema	Necessidade de evitar interferências políticas nas decisões internas educacionais que respeita a avaliação do docente ou promoção na carreira. Um ambiente livre de "politicagem" favorece a educação embora todo processo é por si só caráter político.	Avaliações devem ser realizadas em um contexto que minimize influências externas, garantindo que o foco permaneça na qualidade da educação.	Stephen J. Ball (2013) analisa como políticas educacionais impactam a avaliação e o desempenho docente.
Capacitação dos avaliadores	Criar um sistema participativo onde docentes possam contribuir na definição dos critérios e	Qualidade de avaliação pode aumentar a qualidade e a objetividade das avaliações, ou seja, bem treinados são	Kathy McCoy (2012) aborda a importância da capacitação dos avaliadores para que a

	processos avaliativos. Isso pode diminuir a resistência cultural e aumentar o engajamento dos professores no processo.	mais capazes em identificar práticas pedagógicas eficazes e oferecer feedback construtivos e consistências avaliações com formação adequada os avaliadores podem critérios mais consistentes.	avaliação seja justa e eficaz.
Sistema Participativo	Criar um sistema participativo onde docentes possam contribuir na definição dos critérios e processos avaliativos. Isso pode diminuir a resistência cultural e aumentar o engajamento dos professores no processo.	Envolvimentos dos docentes no processo pode levar uma maior aceitação das avaliações, quando os professores sentem que as suas vozes são ouvidas eles tendem a sentir mais valorizados.	Richard Elmore (2003) discute como sistemas participativos podem melhorar a avaliação do desempenho docente.
Integração com Desenvolvimento Profissional	A proposta deve incluir mecanismos para vincular os resultados das avaliações com oportunidades concretas de formação e desenvolvimento profissional, garantindo que as avaliações sejam vistas como ferramentas para o crescimento.	Um sistema de avaliação bem estruturado podei identificar áreas onde os docentes necessitam de mais formação promovendo oportunidade de desenvolvimento profissional e isso cria uma cultura onde o desenvolvimento continuo é valorizado.	André Tristão (2018) discute a importância de alinhar o processo avaliativo com o processo de desenvolvimento contínuo dos professores.

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas preliminares realizadas com diretores e inspetores em agosto de 2023.

Os dois quadros analíticos acima referenciados (Quadros 2 e 3) oferecem uma base sólida para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho docente em STP. Esses elementos são fundamentais, deve-se ter em conta, pois promovem uma avaliação mais justa e eficaz, assegurando que todos os envolvidos compreendam o processo e confiem nos seus resultados. Podemos constatar, como referenciado no Quadro 3 (p.38-39), as contribuições dos entrevistados relativamente aos aspectos que devem ser tomados em consideração para a implementação efetiva do processo de avaliação de desempenho. No fundo, ele sintetiza as percepções obtidas nas entrevistas com diferentes responsáveis afetos ao Ministério da Educação que e evidenciam aspectos práticos vivenciados, refletindo a realidade e as expectativas dos gestores educacionais. Essas percepções são essenciais para criar um sistema adaptado às necessidades locais, garantindo que a avaliação não apenas atenda aos padrões normativos, mas também repercuta na prática cotidiana das escolas.

Por outro lado, os resultados das entrevistas revelam percepções que estão alinhadas com a literatura sobre avaliação docente. Autores como Robert Marzano (2011) e Charlotte Danielson

(2007), enfatizam a importância de critérios claros e a participação de todos os *stakeholders* no processo avaliativo, corroborando as demandas por transparência e credibilidade expressas pelos entrevistados. Além disso, a literatura de Linda Darling-Hammond (1997), ressalta a necessidade de um sistema ético e rigoroso, que promova o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes. Essas referências teóricas fortalecem as conclusões das entrevistas, destacando a relevância de uma abordagem integrada e contextualizada para a avaliação de desempenho dos professores em STP.

Concluindo, as diretrizes práticas e teóricas sistematizadas nos Quadros 2 (p. 36) e 3 (p.38-39) podem contribuir para construção de um futuro quadro normativo enriquecedor e contributivo para um sistema mais robusto e alinhado às especificidades do contexto educacional santomense.

6. METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa que permite explorar as nuances de forma mais profunda, capturando as percepções e experiências dos participantes nas entrevistas, sendo a abordagem qualitativa para aprofundar as discussões durante as entrevistas, permitindo que os participantes compartilhassem suas visões e experiências em um ambiente aberto e reflexivo.

Esse método é especialmente importante no contexto santomense, onde as realidades locais podem influenciar significativamente a implementação de políticas educacionais, com o objetivo de compreender a situação atual e as perspectivas sobre a implantação da avaliação de desempenho dos docentes nas instituições de ensino. Por outro lado, é uma pesquisa exploratória. Essa escolha se deve ao fato do tema da avaliação de desempenho dos docentes ser complexo e multifacetado, com poucos estudos anteriores que abordem as percepções dos autores envolvidos no processo de ADD. A pesquisa exploratória permite uma maior flexibilidade na coleta de dados.

6.1. População-Alvo

A população-alvo da pesquisa consistiu em profissionais envolvidos na educação, nos níveis de ensino e ministerial incluindo:

- Diretores regionais das três esferas de ensino (Pré-escolar Ensino básico e Secundário), inspetores da educação;
- Responsáveis ministeriais da educação;
- Diretor geral de educação e diretores de diferentes níveis de ensino

- Professores atuantes nas escolas;
- Representante de sindicato dos professores;
- Representante dos pais e encarregados de educação.

A amostra foi selecionada através de um método intencional, por meio do qual foram escolhidos participantes que pudessem fornecer informações relevantes sobre o tema em questão. A seleção intencional visa garantir uma diversidade de perspectivas e experiências, enriquecendo a análise dos dados coletados.

A definição da população-alvo permitiu uma visão abrangente das percepções, multifacetada das dinâmicas sobre o processo de avaliação de ADD no contexto escolar.

6.2. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram realizados levantamento documental e duas rodadas de entrevistas para compreender as percepções e ideias sobre a avaliação de desempenho dos docentes, sobretudo no contexto da sua não implementação.

A primeira fase da pesquisa envolveu a revisão da literatura e a análise de documentos relevantes, como o Estatuto da Carreira Docente e o Estatuto do Funcionário Público, artigos de opinião e um leque de literaturas estudadas. Esses documentos foram fundamentais para compreender o processo da avaliação de desempenho assim como o quadro legal e normativo relativo à avaliação de desempenho dos docentes em STP. A revisão da literatura foi realizada para embasar teoricamente a pesquisa. Por outro lado, a revisão bibliográfica seguiu o método de busca por remissões sucessivas, a partir de alguns autores referenciais sobre o tema, ou seja, o processo começou com a identificação de autores-chave e obras consideradas fundamentais no campo em estudo (neste caso, a avaliação de desempenho). Uma vez identificados esses autores referenciais, a pesquisa prosseguiu de forma iterativa e encadeada.

Além disso, foram realizadas entrevistas, conduzidas de forma semiestruturada. Essas entrevistas permitiram coletar preliminarmente as percepções sobre o processo de avaliação de desempenho, identificando desafios e oportunidades no sistema educacional. Por fim, elaborou-se um quadro analítico onde constam as percepções dos entrevistados e suas contribuições e preocupações em relação à avaliação de desempenho dos docentes.

Na segunda fase, as entrevistas foram mais aprofundadas e personificadas com um grupo mais amplo de participantes, incluindo diretores e diretores geral de outras escolas, professores de diferentes níveis de ensino, dirigentes ministeriais, além de representante do sindicato dos professores. O objetivo foi colher uma variedade de percepções sobre a avaliação de

desempenho dos docentes. As perguntas foram adaptadas para cada grupo entrevistado, visando captar nuances específicas das suas experiências e opiniões. Essa abordagem permitiu uma análise mais rica e diversificada das percepções sobre a avaliação.

As entrevistas foram gravadas com permissão dos participantes e posteriormente transcritas para facilitar a análise qualitativa. As transcrições das entrevistas foram submetidas aos entrevistados para validação de forma a garantir a precisão, fidelidade, credibilidade e autenticidade dos dados recolhidos e revisar o conteúdo da sua própria entrevista. Outros entrevistados responderam de forma escrita, por razões adversas, e não tivemos possibilidade de entrevistá-los diretamente. No fundo, buscou-se identificar a correspondência entre as falas dos entrevistados e os aspectos relativos aos requisitos para um sistema de ADD, sistematizados no Quadro 2 e para sua implementação (Quadro 3). A análise destacou aqueles aspectos em relação aos quais foi constatada a convergência de percepções entre os entrevistados. O objetivo foi construir uma compreensão aprofundada de como as percepções dos docentes se alinham ou divergem dos requisitos ideais para um sistema de avaliação de desempenho, fornecendo assim uma base sólida para recomendações ou conclusões.

Este processo, aplicado tanto às entrevistas transcritas quanto às respostas escritas, permitiu uma análise sistemática e comparativa, garantindo que as perspectivas dos entrevistados fossem rigorosamente examinadas em relação aos critérios estabelecidos para um sistema de avaliação de desempenho docente.

Na fase preliminar foram entrevistados: Diretora Regional do Ensino Pré-escolar, subdiretora Regional de Ensino Básico, Diretora de Ensino Secundário, Inspetor Chefe e Inspetora Superior da Educação. Já na segunda fase das entrevistas, foram entrevistados diferentes personalidades e grupos de professores: Diretora da DPIE, Representante Ministerial, Diretor Geral da Educação, 15 professores dos três níveis de ensino, sendo 5 docentes em cada nível (Pré-escolar, Básico e Secundário), representante do sindicato, representante dos pais e encarregados da educação, totalizando 25 entrevistados. Assim sendo, o processo iniciou-se com a solicitação formal de autorização para a realização das entrevistas, conforme detalhado no **Apêndice I.**

Os guias de entrevista foram elaborados especificamente para cada grupo, considerando suas distintas perspectivas e papéis. Assim, o **Apêndice II** apresenta o guia de perguntas direcionado aos diretores de escolas e ao Diretor Geral da Educação. Para a Diretora de DPIE, foi elaborado um guia específico, disponível no **Apêndice III.**

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas com professores e educadores, cujas perguntas estão contidas no **Apêndice IV**. O representante do sindicato dos professores respondeu às questões apresentadas no **Apêndice V** e o representante de pais e encarregados da educação contribuiu com suas respostas baseadas nas perguntas do **Apêndice VI.**

7. RESULTADOS

A pesquisa revelou uma rica diversidade de perspectivas sobre a avaliação de e desempenho dos docentes refletindo as vozes de todos os grupos envolvidos: dirigentes ministeriais, diretores gerais, inspetores, professores, pais e encarregados de educação e representantes dos sindicatos. Embora cada um dos grupos tenha as suas preocupações e prioridades específicas, emergiram pontos de vistas comuns, que numa narrativa autoral, podem servir como bases futuras e ações políticas. Para efeito, destacamos quatro aspectos:

Importância da avaliação. Todos os grupos concordam que a ADD é uma ferramenta crucial para melhoria da qualidade educativa. Ela deve ser vista não apenas como um mecanismo de controle, mas como meio para promover o desenvolvimento profissional e contínuo dos professores.

Necessidade de formação contínua. A formação e capacitação dos envolvidos no processo foram destacados como essenciais. Todos reconhecem que para implementar um processo de ADD eficaz é necessário oferecer suporte adequado aos avaliadores e avaliados.

Equidade e transparência. Existe um consenso sobre a importância de garantir que a avaliação seja justa e equitativa. Os representantes dos sindicatos e pais enfatizam um sistema que leve em conta a singularidade de cada grupo avaliado.

Envolvimento da comunidade escolar. O processo, no seu todo, deve ter a colaboração de professores, diretores e todos os atores podem enriquecer a avaliação e aumentar a confiança na sua eficácia.

A pesquisa evidenciou também que há diferentes perspectivas entre os atores sobre os desafios e oportunidades que permeiam a ADD e encontrou subsídios para uma implementação eficaz do sistema de avaliação, no futuro.

O Dirigente Ministerial considera que, na falta de monitoramento e acompanhamento de um sistema robusto e transparente, seria difícil que as avaliações sejam aplicadas. Em contrapartida, enfatiza a necessidade de políticas públicas que integrarem a avaliação e o desenvolvimento profissional contínuo dos professores, além de sugerir vincular a avaliação com a carreira

docente. Já a Diretora de Planejamento e Inovação enfatizou a importância da construção de um modelo que se traduza numa política pública vinculada ao desenvolvimento da carreira docente dizendo que: "é importante a construção de um modelo que traduz uma política pública, vinculado ao desenvolvimento da carreira docente" (Entrevista realizada em 14 de outubro de 2024).

Em contrapartida, o Diretor Geral da Educação, destaca a relevância da liderança escolar no processo de avaliação de desempenho, sugerindo que diretores devem atuar como mediadores entre as expetativas institucionais e as necessidades dos professores. Enquanto o Diretor Regional da Educação, salienta que é importante que as lideranças sejam mediadoras e devem garantir que o sistema esteja alinhado com os objetivos da escola e que haja suporte para os professores durante o processo" (Entrevista realizada em 17 de outubro de 2024).

Os inspetores contribuíram com insights sobre boas práticas nas escolas e a importância da supervisão monitorizar e fazer seguimento para apoiar os docentes no seu desenvolvimento. O inspetor da educação frisou que "é necessário que o mecanismo de supervisão monitorize de forma permanente as políticas públicas emanadas pelas instituições escolares de forma assegurar que os programas previstos sejam cumpridos" (Entrevista realizada em 2 de novembro de 2024).

De forma geral, os 15 professores entrevistados, dos três níveis de ensino, expressaram o cuidado a ter com o processo de ADD, defendendo a equidade e a transparência durante o processo da avaliação e propuseram medidas para aqueles cujos resultados sejam insatisfatórios. Essas medidas estão relacionadas com o plano de capacitação para aqueles docentes que após os resultados da avaliação de desempenho forem classificados como deficientes. Por outro lado, apelaram à valorização e reconhecimento, destacando a avaliação como uma oportunidade para serem reconhecidos por seu trabalho e dedicação, salientando que quando as avaliações são justas e transparentes, os docentes se sentem valorizados, o que pode aumentar sua motivação e satisfação no trabalho.

Já o representante dos pais e encarregados da educação focou na importância da comunicação entre a escola e a família, destacando como uma boa relação pode impactar positivamente no desempenho dos docentes frisando que os docentes devem ser avaliados tendo em conta a importância do impacto profissional na sua carreira, assim como o dever de prestação de um serviço público por excelência.

Em contrapartida, o representante do sindicato defendeu uma abordagem equitativa na avaliação de desempenho dos docentes, propondo que os sindicatos sejam envolvidos nas discussões sobre políticas de avaliação dos docentes para garantir que os interesses dos professores sejam considerados.

As entrevistas apresentaram uma rica diversidade de opiniões e experiências, permitindo identificar tanto as preocupações comuns como as propostas de soluções inovadoras que visam melhorar a qualidade de performance dos docentes no contexto de avaliação dos professores. Este diálogo entre os diferentes grupos é essencial para promover uma educação mais inclusiva e eficaz, refletindo as necessidades que o processo de ADD possa no futuro ser implementada.

A pesquisa revela um panorama onde todos os grupos reconhecem a importância da avaliação de desempenho dos docentes como ferramenta para crescimento profissional dos mesmos. A busca por um sistema de avaliação de desempenho dos docentes mais justo, transparente e formativo é um objetivo compartilhado, essencial para enfrentar os desafios atuais da educação em STP. Trouxe à tona uma gama de opiniões e percepções que refletem a complexidade do contexto atual da educação, no que concerne à ADD.

Outro aspecto aflorado foi a necessidade de promover um diálogo contínuo entre diversos atores sendo crucial estabelecer práticas avaliativas que realmente contribuam para melhoria no desenvolvimento profissional dos docentes e a valorização do papel dos professores na sua jornada. Por fim, a análise dos resultados evidencia tanto os pontos de vista comuns entre os diferentes grupos quanto as contribuições específicas que cada ator trouxe para pesquisa, pelo que, para uma melhor compreensão, apresentamos o Quadro 4 (p.49) com os temas abordados.

Por outro lado, a análise dos temas abordados no revela a complexidade envolvida na implementação do sistema de avaliação de desempenho dos docentes conforme estipulado pela legislação atual. Cada ator entrevistado tem um papel distinto, mas interdependente, no processo educacional, sendo essencial que haja diálogo e colaboração entre todos os envolvidos para superar os desafios identificados e promover uma educação de qualidade. A efetividade desse sistema depende não apenas da aplicação das normas legais, mas também do compromisso coletivo em buscar melhorias contínuas na prática educativa.

Quadro 4 – Temas das entrevistas com diferentes atores da educação

Ator	Temas	N. de Entrevistados Cargo/Função
Dirigentes Ministeriais	Desafios relacionados com a legislação atual e suas responsabilidades no processo de avaliação	(1) Direção de Planeamento e inovação educativa (DPIE) (1) Inspetor Chefe-Inspeção Geral da Educação (IGE) (1) Direção Geral de Ensino (DGE)
Diretor Geral	Implementação da avaliação de desempenho dos docentes no contexto de políticas públicas	(1) Diretor Geral Regional da Educação
Inspetores	Normativa vigente e supervisão do processo avaliativo	(2) Inspetor Chefe e Inspetora Superior da Educação
Professores	Justiça das avaliações	(15) professores dos três níveis de ensino sendo 5 para cada nível de ensino.
Pais e encarregados da educação	Expetativa em relação ao desempenho dos docentes	(1) Representante de pais e encarregados de educação
Sindicato de professores	Processo de avaliação de desempenho dos docentes na perspectiva da atual legislação	(1) Representante de sindicato da Região Autónoma do Príncipe

Fonte: Própria adaptado a partir das entrevistas

Apesar das diferenças nas experiências e perspectivas dos atores, existe um consenso sobre a necessidade de construir um sistema de avaliação de desempenho dos docentes que reflita os objetivos das instituições escolares. Os temas abordados nas entrevistas refletem preocupações comuns que permeiam o cotidiano dos docentes. O diálogo entre os diversos atores é fundamental para promover um ambiente educacional mais inclusivo e eficaz. Os resultados da pesquisa reúnem diferentes vozes do setor educacional, proporcionando uma visão holística das questões enfrentadas atualmente. As opiniões convergentes destacam a urgência de ações colaborativas e políticas que atendam às necessidades reais dos docentes e educadores e alunos e famílias.

A avaliação de desempenho dos docentes é um tema que suscita diversos desafios, conforme abordado por vários autores. Um dos principais obstáculos identificados por Perrenoud (2004), é a **falta de formação adequada** dos professores. Sem uma formação sólida, os docentes podem se sentir despreparados para enfrentar as exigências da avaliação, resultando em insegurança e resistência ao processo. Essa carência de formação não apenas compromete a

qualidade do ensino, mas também limita o desenvolvimento profissional contínuo necessário para a adaptação às novas metodologias e práticas pedagógicas. Muitos docentes não receberam a formação necessária para compreender os critérios de avaliação. As entrevistas revelaram que a ausência de programas de capacitação contínua dificultando a aceitação do processo.

Outro desafio significativo no processo de avaliação é a **resistência à mudança**, como argumenta Fullan (2001). Os professores muitas vezes estão habituados a métodos tradicionais e podem ser relutantes em adotar novas abordagens avaliativas. Essa resistência pode levar à estagnação na prática docente, impedindo inovações que são essenciais para atender às necessidades dos alunos em um mundo em constante transformação. Há uma resistência significativa por parte dos professores e sindicatos em relação à implementação da avaliação. Os entrevistados expressaram preocupações sobre como essas avaliações poderiam impactar suas carreiras e condições de trabalho.

O **ambiente político-normativo** também exerce uma influência considerável sobre a avaliação docente. Luck (2013), destaca que as diretrizes e políticas educacionais muitas vezes não refletem a realidade das salas de aula. A imposição de normas que não consideram o contexto específico das escolas pode resultar em frustração, tanto para os docentes quanto para os gestores, comprometendo a eficácia do processo avaliativo e gerando desinteresse nas práticas educativas. Apesar da existência de disposições normativas, a falta de políticas públicas claras e a ineficácia na sua aplicação resultam em um cenário onde as diretrizes não são seguidas. Os dirigentes ministeriais mencionaram a necessidade urgente de um modelo coerente que vincule as normas à prática.

A **falta de recursos**, conforme apontado por Almeida (2016a), é outro desafio crítico. A escassez de materiais didáticos, infraestrutura inadequada e suporte técnico limita as possibilidades de implementação de avaliações efetivas. Sem os recursos necessários, os avaliadores enfrentarão dificuldades em aplicar uma ADD que possa realmente medir a capacidade dos docentes e suas próprias práticas pedagógicas. A escassez de recursos financeiros e materiais para implementar um sistema eficaz de avaliação é um desafio identificado. A literatura aponta que sem investimento adequado, qualquer tentativa de avaliação se torna superficial.

Tardif e Lessard (2009), em sua obra "Avaliação dos professores: uma questão de transparência", mencionam a **falta de transparência** nos processos avaliativos como um obstáculo importante. Quando os critérios de avaliação não são claros ou acessíveis, gera-se

desconfiança entre os docentes, que podem questionar a justiça e a validade das avaliações. Essa falta de clareza pode levar à desmotivação e ao ceticismo em relação ao sistema avaliativo. A ausência de um modelo claro e transparente gera desconfiança entre os docentes. As entrevistas indicaram que muitos educadores se sentem inseguros quanto aos critérios que serão utilizados para a avaliação.

A questão do **desconhecimento dos objetivos da avaliação**, abordada por Andrade (2017), também se revela problemática. Se os professores não compreendem claramente o propósito das avaliações, podem não se engajar plenamente no processo ou podem interpretá-las como meras formalidades administrativas. Isso resulta em uma desconexão entre as expectativas institucionais e as práticas docentes. Muitos docentes não compreendem plenamente os objetivos da avaliação, levando a uma falta de engajamento no processo. As entrevistas destacaram a importância da comunicação clara sobre os benefícios da avaliação para o desenvolvimento profissional.

Por fim, Saviani (2013), destaca as **desigualdades nas condições das escolas** como um fator que agrava todos os desafios mencionados anteriormente. A disparidade entre instituições com diferentes níveis de recursos e apoio institucional pode afetar diretamente a forma como a avaliação é conduzida e percebida pelos docentes. Em ambientes mais favorecidos, os professores podem ter acesso a melhores oportunidades de formação e suporte, enquanto aqueles em contextos menos favorecidos enfrentam barreiras adicionais que dificultam seu desenvolvimento profissional.

Esses desafios interconectados têm consequências significativas para o sistema educacional como um todo. Eles podem resultar em baixa qualidade do ensino, desmotivação dos docentes e um impacto negativo no aprendizado dos alunos. Para superar esses obstáculos, é fundamental promover políticas educacionais que considerem as realidades do ambiente escolar, fornecendo formação adequada, recursos suficientes e promovendo uma cultura de transparência e colaboração nas avaliações. Somente assim será possível criar um sistema avaliativo que realmente contribua para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a melhoria da educação como um todo. O Quadro 5 (p.52), sintetiza e destaca um conjunto dos desafios e consequências para o processo de ADD, dos quais passamos a descrever.

Quadro 3 – Desafios da Avaliação de Desempenho

Desafios	Consequências	Referência
Sobrecarga administrativa	Desvio do foco os professores, dedicar mais nas tarefas burocráticas do que o ensino, dificuldades na implementação de políticas.	Lück (2013)
Envolvimento da Comunidade Escolar	Fortalecimento da relação escolar comunidade, promove um laço mais forte entre a escola e os pais, melhoria na aprendizagem.	Andrade (2017)
Apoio Institucional	Oferece recursos e formação continua para os docentes melhorando qualidade de ensino e promove a inovação.	Perrenoud (2004)
Valorização do Ensino	A falta de valorização do trabalho docente nas políticas públicas pode desestimular os professores, impactando negativamente sua motivação e desempenho.	Lessard (2009)
Diversidade Contextual	As políticas muitas vezes não são tomadas em conta, as particularidades das diferentes realidades escolares, como contextos socioeconômicos variados, o que pode levar a avaliações inadequadas.	Saviani (2013)
Falta de Formação Contínua	Muitos professores não têm acesso a programas de formação contínua que atendam às suas necessidades específicas e ao contexto em que atuam. Isso pode levar a uma estagnação nas práticas pedagógicas.	Girardi (2013)
Desconexão entre a teoria e prática	Por vezes, as formações oferecidas são baseadas em teorias que não se traduzem em práticas efetivas no dia a dia da sala de aula, dificultando a aplicação do conhecimento adquirido.	Pimenta e Lima (2012)
Acesso a Recursos Tecnológicos	A inexistência ou escassez de infraestrutura adequada e acesso a tecnologias, pode limitar o desenvolvimento das competências digitais dos professores.	Saviani (2013)

Fonte: Própria, adaptado a partir das entrevistas

A combinação e a integração dos vários desafios no processo de ADD, revela que a eficácia da avaliação depende de um conjunto complexo dos fatores interrelacionados, ao integrar a discussão dos desafios identificados, podemos desenvolver uma abordagem mais holística e eficaz no processo da ADD. Essa abordagem, deve ser centrada no desenvolvimento profissional contínuo dos professores, na adaptação às necessidades diversificadas dos alunos e na criação de um ambiente colaborativo que promova inovação e reflexão crítica nas práticas educacionais. Dessa forma, não apenas melhoramos a qualidade da educação, mas também contribuímos para um ambiente escolar mais saudável e motivador.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A avaliação de desempenho é um tema central para o melhoramento profissional e qualidade dos docentes de STP no seu contexto profissional. Ao longo desta pesquisa, foram analisados diversos aspectos que influenciam a implementação desse sistema. Este capítulo reúne as considerações finais, a conclusão da pesquisa e recomendações práticas para promover uma avaliação de desempenho eficaz e inclusivo.

A análise realizada evidencia que, apesar da necessidade urgente de um sistema de avaliação robusto, existem barreiras significativas que dificultam sua implementação. A falta de uma estrutura clara para a implementação e a resistência à avaliação são desafios que precisam ser enfrentados. Além disso, a escassez de recursos e a falta de formação adequada para os avaliadores são questões que podem comprometer a eficácia do processo. Contudo, a pesquisa também revelou oportunidades que poderiam ser exploradas para a implementação da avaliação de desempenho através de uma abordagem colaborativa e inclusiva.

Em suma, este estudo conclui que a avaliação de desempenho dos docentes é crucial para garantir a responsabilidade e a melhoria contínua na educação em STP. A implementação bem-sucedida deste sistema pode contribuir significativamente para elevar os padrões dos docentes e promover um ambiente de aprendizagem mais eficaz. No entanto, essa mudança não ocorrerá sem um comprometimento genuíno por parte do governo, das instituições educativas e da comunidade em geral. É necessário um esforço conjunto para criar um ambiente onde a avaliação seja encarada como uma ferramenta de desenvolvimento e não apenas como um mecanismo punitivo. Por outro lado, é necessário que o governo enfrente os desafios para superar os diversos problemas que o sistema enfrenta atualmente.

Por outro lado, a literatura sobre o tema destaca a eficácia das avaliações não depende apenas de instrumentos e metodologias, mas também da capacidade das políticas educacionais em promover um ambiente onde os docentes se sintam valorizados e engajados.

Os resultados desse estudo indicam que as políticas públicas devem ser formuladas com a participação ativa dos docentes e outros autores. A inclusão das vozes dos docentes nas decisões relacionadas à avaliação de desempenho dos docentes pode resultar em práticas mais adaptadas às realidades locais, promovendo um sistema educacional mais robusto, eficaz e justo.

A pesquisa sugere que a avaliação de desempenho deve estar intimamente ligada a programas de formação continuada. Investir no desenvolvimento profissional dos docentes não apenas

melhora a qualidade do ensino, mas também reforça a importância da avaliação como uma ferramenta de crescimento e aprendizado, em vez de meramente um mecanismo punitivo.

Para que as políticas educacionais sejam eficazes, é fundamental que haja transparência nos processos avaliativos. A governança do sistema a ser criado deve garantir que os critérios de avaliação dos docentes sejam claros e acessíveis, permitindo que eles compreendam suas avaliações e tenham oportunidades para contestá-las ou buscar melhorias.

As políticas educativas precisam ser sensíveis às especificidades culturais e sociais de STP. Estruturas rígidas podem não atender às necessidades locais, portanto, é essencial que as abordagens sejam flexíveis e adaptáveis.

Por fim, todas as iniciativas relacionadas à avaliação docente devem ter como objetivo último a melhoria da aprendizagem dos alunos. Um sistema de avaliação eficaz deve ser orientado para resultados positivos no desempenho dos estudantes, promovendo um ciclo contínuo de feedback que beneficie toda a comunidade escolar.

Em suma, este estudo reafirma a importância da interseção entre políticas públicas, governança e educação. Ao implementar mudanças baseadas nas evidências apresentadas, é possível criar um ambiente educacional mais robusto, onde os docentes são valorizados como agentes fundamentais no processo educativo. As recomendações apresentadas a seguir visam não apenas aprimorar as práticas avaliativas, mas também contribuir para um sistema avaliativo educacional que promova equidade, excelência e desenvolvimento contínuo.

Como recomendações ao governo, baseadas na pesquisa, destacamos vários aspectos que nos parecem relevantes para apreciações futuras dos atores envolvidos diretamente no processo de avaliação dos docentes:

a) Desenvolvimento de políticas públicas estruturadas: elaborar e implementar políticas claras que promovam a avaliação de desempenho dos docentes, com foco na formação contínua dos docentes.

b) Capacitação dos avaliadores: criar programas específicos de formação para avaliadores, garantindo que possuam as competências necessárias para conduzir avaliações justas e construtivas.

c) Envolvimento da comunidade educativa: incentivar a participação ativa de professores, pais e alunos na elaboração das políticas de avaliação para aumentar a aceitação do sistema.

d) Alocação adequada de recursos: destinar recursos financeiros suficientes para apoiar a implementação da avaliação, incluindo tecnologias que facilitem o processo.

e) Monitoramento e avaliação contínua: estabelecer um sistema de monitoramento das práticas de avaliação, permitindo ajustes conforme necessário para garantir o alcance dos objetivos educacionais.

f) Promoção da cultura de avaliação: fomentar uma cultura onde a avaliação seja vista como uma oportunidade para o desenvolvimento profissional dos docentes.

Essas recomendações visam não apenas superar os desafios identificados ao longo da pesquisa, mas também criar um ambiente educacional mais colaborativo e orientado para resultados. A adoção dessas estratégias poderá contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino em São Tomé e Príncipe.

A pesquisa se propôs a explorar a percepções dos docentes, dirigentes ministeriais, gestores, entre outros atores, sobre o sistema de avaliação dos docentes de STP no contexto das políticas vigentes. Além disso, buscou-se compreender como as avaliações podem ser utilizadas não apenas como ferramentas de controle dos docentes, mas como instrumentos de desenvolvimento profissional contínuo que promovam a melhoria da qualidade do ensino. A pesquisa também considerou as especificidades culturais e sociais do país, reconhecendo que a eficácia das avaliações deve ser contextualizada às realidades locais. Desta forma consideramos que a pesquisa trouxe as seguintes contribuições:

Compreensão do cenário atual. A pesquisa proporciona uma visão detalhada da situação atual da avaliação de desempenho docente em STP, revelando práticas existentes, lacunas e percepções dos diversos autores educacionais.

Identificação de desafios. O estudo elenca os principais desafios enfrentados na implementação da avaliação de desempenho, como a falta de formação específica para avaliadores, a resistência por parte dos docentes e a ausência de critérios claros.

Recomendações para melhoria. A partir das análises realizadas, a pesquisa oferece recomendações práticas que podem ser adotadas pelo governo e pelas instituições educacionais para aprimorar os processos avaliativos.

Promoção do desenvolvimento profissional. Uma das contribuições mais significativas é a proposta de transformação da avaliação em uma ferramenta de desenvolvimento profissional contínuo, incentivando a formação e capacitação dos docentes.

Contribuição para as políticas educativas. O resultado da pesquisa pode informar os formadores de políticas públicas sobre a necessidade de revisões nas políticas educativas relacionadas à avaliação docente, garantindo que estas sejam mais alinhadas às necessidades reais do sistema.

Fomento ao diálogo educacional. Ao abordar as percepções dos docentes, a pesquisa promove um espaço para diálogo entre docentes, gestores e autoridades educativas, fortalecendo a colaboração em torno da melhoria do ensino.

Por outro lado, no que se refere a contextualização cultural, a pesquisa destaca a importância de considerar o contexto cultural local nas práticas avaliativas, sugerindo adaptações que tornem os processos mais relevantes e aceitos pelos docentes.

Finalmente, a pesquisa proporciona uma base sólida para estudos futuros sobre avaliação de desempenho do docente em contextos semelhantes, abrindo caminho para investigações adicional que possam enriquecer o debate educacional santomense. Essas contribuições não apenas enriquecem o entendimento sobre a avaliação de desempenho docente em STP, mas também fornecem um caminho claro para ações concretas que visam elevar a qualidade da educação no país.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. A escola e a formação do professor: um desafio contemporâneo. 1. ed. São Paulo: Editora X, 1998.

ALBOMOZ, Marcelo. Avaliação de desempenho dos Docentes Teorias e Práticas, 2007.

ALMEIDA, M. I. Avaliação educacional: desafios e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Editora Moderna, 2016a.

ALMEIDA, Maria da Graça. Avaliação da Prática Pedagógica: Uma Perspectiva Crítica. 2. ed. São Paulo: Editora Moderna, 2016b.

ANDRADE, L. M. A comunicação na avaliação docente: desafios e possibilidades. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio, 2017.

BALL, S. J. The Education Debate. 1. ed. Bristol: Policy Press, 2002.

BALL, Stephen J. Education policy and social class: the selected works of Stephen J. Ball. London: Routledge, 2013.

BARROSO, J. A Avaliação no Ensino Público: Desafios e Perspectivas. 1. ed. Curitiba: Editora MNO, 2015.

BERLINER, David C.; BIDDLE, Bruce J. The manufactured crisis: myths, fraud, and the attack on America's public schools. New York: Addison-Wesley, 1995.

BLANCHARD. C. Gestão de Mudanças, 2000.

BRADY, L. e KENNEDY, K. J. The Role of Teacher Training in the Implementation of Performance Assessment. In: Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, v. 11, n. 1, p. 23-38, 2004.

CHIAVENATO Idalberto. *Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus*, 2008.

COELHO J.C. Maria. Tese de mestrado sobre: Avaliação de Desempenho Docentes: Efeitos no Desenvolvimento Profissional 2013. [Local de publicação não especificado].

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. Organizational Behavior. 11. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

DANIELSON, Charlotte. Enhancing professional practice: a framework for teaching. 1996.

DANIELSON, Charlotte. Enhancing professional practice: a framework for teaching. Alexandria: ASCD, 2007.

DARLING-HAMMOND, Linda. The right to learn: a blueprint for creating schools that work. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

DARLING-HAMMOND, Linda. Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence. Education Policy Analysis Archives. 2000.

DARLING-HAMMOND, Linda. The flat world and education: how America's commitment to equity will determine our future. New York: Teachers College Press, 2010.

FERNANDES, A. P. Mudança Organizacional e Resistência: Um Estudo sobre a Avaliação de Desempenho. 2ª ed. São Paulo: Editora XYZ. 2004.

FERNANDES, D. Avaliação de Desempenho: Problemas, Desafios e Oportunidades, Universidade de Lisboa, 2008.

FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa. 1ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FULLAN, Michael G. Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform. 1. ed. London: Falmer Press, 2001a.

FULLAN, Michael, Change forces: The sequel, 1. ed. New York: Routledge, 2011.

FULLAN, Michael. Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass, 2001b.

FULLAN, Michael. The new meaning of educational change. 1.ed. New York: Teachers College Press, 1982.

GADOTTI, Moacir. Educar para a sustentabilidade: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2008.

GIRARDI, José Carlos. Desenvolvimento Profissional Docente: Caminhos e Desafios. 1.ed., Curitiba: Editora UFPR, 2015.

GONZALEZ, F. J. Gestão do Tempo e Avaliação: O Impacto da Sobrecarga Administrativa. 1ª ed. Lisboa: Editora GHI, 2016.

GUSKEY, Thomas R. Does it make a difference? Evaluating professional development. Educational Leadership, v. 59, n. 6, p. 45-51, 2002.

HANUSHEK, Eric A. e RIVKIN, Steven G. Teacher Quality. In: HANUSHEK, Eric A.; WELCH, F. (Eds.). Handbook of Economics of Education. Amsterdam: Elsevier, v. 2, 2006, p. 1051-1078.

HARGREAVES, Andy. Teaching in the new economy. New York: Teachers College Press, 2003.

HARGREAVES, David. Leading a Self-Improving School System. 1ª ed. London: Department for Education, 2007.

HATTIE, John. Visible learning for teachers: maximizing impact on learning. New York: Routledge, 2012.

HATTIE, J. e TIMPERLEY, H. The Power of Feedback. In: Review of Educational Research. v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007.

JOHNSON, Susan, Ensino e aprendizagem: Práticas pedagógicas inovadoras São Paulo: Editora, Educação Moderna, 2004.

KANE, Thomas. Measuring Teacher Effectiveness, 2014.

LIBANO, J. C. Didática. 4ª ed. rev. e ampl, São Paulo: Cortez, 2013.

LOCKE, E. A. e LATHAM, G. P. Goal Setting: A Motivational Technique That Works. 2. ed. New York: Prentice Hall, 2002.

LÓPEZ, M. R. e Cañadas, M. A. Critérios e Práticas de Avaliação no Ensino: Desafios e Perspectivas. 1ª ed. Madrid: Editora ABC, 2010.

LÜCK, Heloísa de Lima. Gestão e Avaliação da Educação, 1. ed. Brasília: Editora DEF, 2011.

LÜCK, H. Políticas públicas e avaliação na educação. 1. ed. Brasília: Editora do Ministério da Educação, 2013.

LÜCK, Heloísa de Lima. Gestão Escolar e Valorização do Professor. 1.ed., Brasília: Editora UnB, 2013.

LUCK, Waldemar. Políticas educacionais e a realidade das salas de aula. São Paulo: Editora Educação Moderna, 2013.

MARTINS, L. C. Apoio Institucional na Educação: Fundamentos e Práticas para a Avaliação de Desempenho, 2018

MARZANO, Robert J. Classroom Assessment and Grading That Work. 1. ed. Alexandria, VA: ASCD, 2006.

MARZANO, Robert J. The art and science of teaching: a comprehensive framework for effective instruction. Alexandria: ASCD, 2007.

MARZANO, Robert J. Teacher evaluation that works: improving student learning. Alexandria: ASCD, 2011.

MCCOY, Kathy P. Effective teacher evaluation: a guide for principals and teachers. New York: Routledge, 2012.

MCGREGOR, D. M. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.

MIZALA, Alejandra e ROMAGUERA, Pablo. The Role of Teacher Incentives in the Performance of Schools: Evidence from Chile. In: Economics of Education Review, v. 25, n. 6, 2006, p. 637-652.

MORAN, José Manuel. *A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá.* São Paulo: Papirus, 2013.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Teaching in Focus: Teachers' Professional Development. Paris: OECD Publishing, 2018.

PACHECO, J. A. e FLORES, M. A. Formação e avaliação de professores.: Porto Editora, 1999.

PEREIRA, T. S. Formação Docente e Avaliação: Uma Abordagem Crítica. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora DEF, 2015.

PERRENOUD, Philipe. Construir as Competências: 12 novas formas de ensinar 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, Philippe. Construir competências desde a escola. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PERRENOUD, Philippe. Avaliação: Da Teoria à Prática. 1.ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.

PÉREZ, A. Good Governance and Education in Latin America: Lessons Learned. Lanham: University Press of América, 2014.

PIMENTA, Selma Garrido e LIMA, Maria de Fátima Galiazzi. Formação de Professores: Saberes e Práticas. 1.ed., São Paulo: Cortez Editora, 2012.

RUIVO, J. Avaliação de Desempenho dos Professores, Edição RVJ, Associação *dos Professores* Maio, 2009.

SANTOS, M.F. dos. Políticas educacionais e Avaliação: Um Estudo Comparado. 1º ed. Rio de Janeiro: Editora GHI, 2016.

SAVIANI, Dermeval. Escola e Formação dos Professores. 1. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SETTON, Maria da Graça Jacinto. Avaliação de desempenho dos docentes: Concepções e prática, [Sem editora], 2015.

SCHLEICHER, A. World Class: How to Build a 21st-Century School System. 1ª ed. Paris: OECD Publishing, 2018.

SCRIVEN, M. Evaluation Thesaurus. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

SELDEN Peter. The performance management revolution: Business results through insight and action. New York: Basic Books, 1998.

TARDIF, Maurice. Saberes Docentes e Formação Profissional. 1. ed. Porto Alegre: Editora JKL, 2012.

TARDIF, Maurice e LESSARD, Claude. A avaliação dos professores: Uma questão de transparência. São Paulo: Editora Pioneira, 2009.

TEODORO, A. Professores, para quê? Mudanças e Desafios na Profissão Docente. Porto: Profedições, 2006.

TIEDT, Pamela e TEDET, Iris. Assessment in Special and Inclusive Education, 2015.

TRICOT, André. Avaliação da Formação dos Professores: Teoria e Prática 1º ed. Ed. Papirus, 2010.

TRISTÃO, André. Avaliação de desempenho dos docentes: uma abordagem integrada. São Paulo: [Sem editora], 2018.

WILIAM, Dylan. Embedded formative assessment. Bloomington: Solution Tree Press, 2011.

APÊNDICES

Apêndice I - Pedido de Autorização para Realização de Entrevistas

Secretária Regional dos Assuntos Sociais e Capital Humano

=Príncipe=

Assunto: Pedido de autorização para realização de entrevistas com diretores Geral, Diretores de ensino, Inspetores e professores

Excelência;

No âmbito de Mestrado em Governança e Desenvolvimento que tenho frequentado na Escola Nacional de Administração Pública em Brasil, encontro-me presentemente na fase de desenvolvimento e conclusão da respetiva dissertação. O tema que escolhi para minha investigação está relacionado com políticas públicas na área da administração Pública e tem como título: Avaliação de Desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: *Situação Atual e Perspectivas.*

Com esse estudo pretendo estudar a situação atual e as perspectivas de avaliação de desempenho dos docentes, as formas de intervenção no terreno em ordem as necessidades de informação para melhores práticas e para formulação das políticas públicas na área de avaliação de desempenho dos docentes.

Neste sentido peço à Vossa anuência para realização das entrevistas deste estudo indispensável à prossecução do meu trabalho.

Assim, peço a V. Excia se digne autorizar a recolha de informação, que pretendo conduzir pessoalmente, através das entrevistas, destinadas aos diretores, professores, inspetores na região.

Agradeço desde já a vossa atenção para o pedido exposto, apresento os meus melhores cumprimentos.

Região Autónoma do Príncipe aos 10 dias do mês de Junho de 2024.

O Requerente



António P. Costa Tebús

Apêndice II - Guião de Perguntas aos Diretores de Escolas e Diretor Geral da Educação

Chamo-me António Pernambuco da Costa Tebus, encontro-me em Brasil estudando e estou terminando o meu mestrado em Governança e Desenvolvimento. Como sabe, para terminar qualquer mestrado, deve-se fazer pesquisa. Por isso encontro-me cá em S. Tomé e Príncipe, fazendo a pesquisa da minha dissertação e como título: Avaliação de Desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Avaliação de desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Situação atual e Perspectivas. Será impossível terminar a minha dissertação sem a vossa colaboração. Por isso, ficaria muito grato se aceitasse que lhe fizesse, uma pequena entrevista e prometo manter o sigilo absoluto sobre o assunto em questão. Diretor Geral e Diretores de Escola

1. Na sua opinião, quais as pessoas têm mais influência na não aplicação das avaliações de desempenho, apesar das leis existentes? Pode citar exemplos específicos?

2. Você acredita que há uma resistência por parte de certos grupos como professores e educadores em relação à implementação da avaliação de desempenho dos docentes? O que acredita que motiva essa resistência?

3. Quais são as barreiras políticas ou administrativas que você identifica como responsáveis pela falta de aplicação de avaliação de desempenho dos docentes nas escolas?

4. Como as decisões tomadas pelos responsáveis políticos impactariam diretamente a implementação das avaliações de desempenho dos docentes na sua escola?

Apêndice III - Guião de perguntas à Diretora de DPIE

Chamo-me António Pernambuco da Costa Tebus, encontro-me em Brasil estudando e estou terminando o meu mestrado em Governança e Desenvolvimento. Como sabe, para terminar qualquer mestrado, deve-se fazer pesquisa. Por isso encontro-me cá em São-Tomé e Príncipe, fazendo a pesquisa da minha dissertação e como título: Avaliação de Desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Avaliação de desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Situação atual e Perspectivas. Será impossível terminar a minha dissertação sem a vossa colaboração. Por isso, ficaria muito grato se aceitasse que lhe fizesse, uma pequena entrevista e prometo manter o sigilo absoluto sobre o assunto em questão. Diretora de Planeamento e Inovação da Educação.

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelo Ministério para garantir que as leis relacionadas à avaliação de desempenho sejam efetivamente aplicadas nas escolas?

2. Você identifica algum político específico que tenha um papel crucial na obstrução do processo de avaliação de desempenho? Como isso se manifesta?

3. Que medidas o Ministério está tomando para lidar com a falta de aplicação das avaliações, e como os stakeholders estão sendo envolvidos nesse processo?

4. Você percebe alguma falta de alinhamento entre as políticas do Ministério e as expectativas dos diretores e professores em relação às avaliações de desempenho? Como isso afeta a implementação prática?

Apêndice IV - Guião de perguntas aos professores e educadores

Chamo-me António Pernambuco da Costa Tebus, encontro-me em Brasil estudando e estou terminando o meu mestrado em Governança e Desenvolvimento. Como sabe, para terminar qualquer mestrado, deve-se fazer pesquisa. Por isso encontro-me cá em S. Tome e Príncipe, fazendo a pesquisa da minha dissertação e como título: Avaliação de Desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Avaliação de desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Situação atual e Perspectivas. Será impossível terminar a minha dissertação sem a vossa colaboração. Por isso, ficaria muito grato se aceitasse que lhe fizesse, uma pequena entrevista e prometo manter o sigilo absoluto sobre o assunto em questão.

P1- As condições de infraestrutura da sua escola (salas de aula, equipamentos, material didático, internet, água e luz, etc.) afetaram o seu desempenho como professor? Que problemas dessa natureza você apontaria?

P2 -Que cuidados deveriam ser adotados para que tenhamos em STP um modelo de avaliação de desempenho dos docentes que seja justo e eficaz? O que você considera que deveria ser evitado (regra, requisito etc.) no desenho do modelo de avaliação, considerando que ele deve ser justo e eficaz?

P3-A mobilidade ou deslocações afeta o seu desempenho enquanto docente?

P4- A capacitação do docente deve ser considerada como um requisito ou parâmetro para sua avaliação? Considera que um sistema de avaliação de desempenho dos docentes seria um incentivo à busca por capacitação pelos docentes?

P5- Considera que um sistema de avaliação de desempenho dos docentes poderá sofrer a influência de fatores políticos (por exemplo: favorecimento de um docente devido a vinculações pessoais e/ou políticas?). Como um modelo de avaliação de docentes para STP poderia evitar interferências externas na avaliação?

P6 : O que você considera necessário para assegurar a objetividade e qualidade da avaliação dos docentes? Quem deve avaliar o docente? Considera que a avaliação de desempenho deve ser participativa, no sentido de incluir vários atores envolvidos com o ensino? Nesse sentido, quem deveria participar da avaliação do docente: os próprios docentes (como autoavaliação), os diretores das escolas, os pais de alunos?

P7- considera necessário que a avaliação de desempenho tenha consequências para a promoção do docente na carreira e para o seu desenvolvimento profissional? Como poderia ser desenhada

a conexão entre desempenho e promoção na carreira? A avaliação deve ser punitiva, no caso de docentes com desempenho muito ruim?

Apêndice V - Guião perguntas ao representante de sindicato de professores

Chamo-me António Pernambuco da Costa Tebus, encontro-me em Brasil estudando e estou terminando o meu mestrado em Governança e Desenvolvimento. Como sabe, para terminar qualquer mestrado, deve-se fazer pesquisa. Por isso encontro-me cá em S. Tomé e Príncipe, fazendo a pesquisa da minha dissertação e tem como título: Avaliação de Desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Avaliação de desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Situação atual e Perspectivas. Será impossível terminar a minha dissertação sem a vossa colaboração. Por isso, ficaria muito grato se aceitasse que lhe fizesse, uma pequena entrevista e prometo manter o sigilo absoluto sobre o assunto em questão. Representante do sindicato do professor

1. Na sua perspectiva, quais fatores políticos ou administrativos têm contribuído para a não aplicação das avaliações de desempenho dos professores nas escolas, mesmo com a legislação vigente?

2. Como os sindicatos têm abordado a questão da avaliação de desempenho e quais ações têm sido tomadas para pressionar por sua implementação efetiva?

3. Você acredita que há desinformação ou falta de comunicação entre os stakeholders sobre a importância das avaliações de desempenho? Como isso impacta a sua implementação?

4. Quais são os principais obstáculos que você vê na resistência à aplicação das avaliações por parte dos professores ou outros profissionais da educação?

Apêndice VI - Guião de perguntas ao representante de pais e encarregados de educação

Chamo-me António Pernambuco da Costa Tebus, encontro-me em Brasil estudando e estou terminando o meu mestrado em Governança e Desenvolvimento. Como sabe, para terminar qualquer mestrado, deve-se fazer pesquisa. Por isso encontro-me cá em S. Tomé e Príncipe, fazendo a pesquisa da minha dissertação e tem como título: Avaliação de Desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Avaliação de desempenho dos Docentes em São Tomé e Príncipe: Situação atual e Perspectivas. Será impossível terminar a minha dissertação sem a vossa colaboração. Por isso, ficaria muito grato se aceitasse que lhe fizesse, uma pequena entrevista e prometo manter o sigilo absoluto sobre o assunto em questão. Representante de pais e encarregados de educação

1. Você está ciente das leis relacionadas à avaliação de desempenho dos professores nas escolas? Na sua opinião, por que essas leis podem não estar sendo aplicadas efetivamente?

2. Quais stakeholders você acredita ter um papel significativo na obstrução do processo de avaliação de desempenho nas escolas onde seus filhos estudam? Por quê?

3. Como você acha que os pais podem influenciar ou ajudar na implementação das avaliações de desempenho, considerando as barreiras atuais existentes no sistema educacional?

4. Na sua experiência, como a falta de aplicação das avaliações afeta a educação dos seus filhos e o que você gostaria que fosse feito para melhorar?