

ANEXOS em CD

**Normas utilizadas na transcrição das entrevistas realizadas às
quatro Coordenadoras de DLL**

Os códigos abaixo indicados foram assumidos para sinalizar as situações que se enunciam e explicitam em seguida:

[...] – código utilizado para assinalar uma elipse de texto, por forma a garantir a confidencialidade das instituições e/ou dos participantes;

() – código utilizado para assinalar uma incompreensão de palavras ou segmentos de palavras (por má acústica da gravação);

... - código para assinalar qualquer pausa;

/ - código utilizado para assinalar as interrupções.

As repetições de palavras serão transcritas conforme o exemplo: e, e, e.

Entrevista à Coordenadora do DLL da Escola A (CDLLEA)

Realizada no dia 31 de março de 2010

Investigadora: Gostaria que me indicasse os seguintes dados biográficos: Idade?

CDLLEA: 44.

Investigadora: Estado civil?

CDLLEA: Divorciada.

Investigadora: Outros dados familiares que queira referir?

CDLLEA: Acho que nada de especial.

Investigadora: E agora a primeira questão: poderia descrever-me o seu percurso académico, nomeadamente qual a sua formação académica inicial, pós-graduada, se existir, e quais as razões que conduziram à realização dessa formação?

CDLLEA: Ora bem, inicialmente, eu comecei por fazer um bacharelato em 1º ciclo. Ainda cheguei a exercer como professora de 1º ciclo, só que sempre tive uma paixão por línguas, tinha uma certa apetência e na altura estava a leccionar no centro do país e aproveitei para fazer a licenciatura em Português/Inglês. Nesse ano concorri aos mini concursos. Fiquei colocada, numa escola do Alentejo, e a partir daí, pronto, foi aquele percurso normal. Efetivei. Acabei por optar pelo 2º ciclo. Entretanto, porque assim que comecei a dar aulas, também numa escola do 2º ciclo, acho que no segundo ano, surgiu uma proposta para integrar um Conselho Executivo e a partir daí, por cada escola que passava, não sei o que é que aconteceu, o que é que as pessoas viam, que comecei a exercer cargos interessantes. Começava por ser Diretora de

Turma. Geralmente, tive que, em todas elas por onde passei, tive de passar pelos órgãos de gestão. Numa delas, num TEIP, fui convidada, na altura era por convite, para ser mediadora de TEIP, portanto, nesse ano também mediei. Acho que foi em 98. Fui Coordenadora de Directores de Turma, fiz uma especialização em gestão, porque também gosto bastante de gestão/

Investigadora: Gestão de ...?

CDLLEA: Gestão e Administração escolar. Entretanto a minha vida deu uma reviravolta, a minha vida pessoal, e, como vim parar aqui a uma escola semi-rural, muito próxima do distrito de Viana do Castelo, tenho estado, no primeiro ano não, era apenas Directora de Turma, e era Delegada do Departamento do grupo de Inglês. Mas, no segundo ano fui votada, nomeada para ser a Coordenadora do Departamento de Línguas, Línguas Estrangeiras. Há um ano, pois... porque o ano passado fui apenas Coordenadora de Línguas Estrangeiras. Este ano sou a Coordenadora do Departamento de Línguas, portando já abarca a Língua Portuguesa também, Línguas e Literaturas. Também fiz o mestrado em Demografia e Sociologia da População. Pronto, basicamente, é isto.

Investigadora: A questão que lhe colocarei em seguida já foi, de certa forma, respondida anteriormente, mas conte-me, então, o seu trajeto profissional, indicando-me, ainda que sucintamente, o seu percurso profissional até ao momento, não deixando de fazer menção à sua experiência no exercício de funções supervisivas.

CDLLEA: Ora bem, para além de ter exercido funções de gestão, até ao momento já fui Coordenadora de Directores de Turma, não, Directora de Turma, Coordenadora dos Directores de Turma. Já fui, antigamente era Secretária de um Conselho Executivo, Vice-Presidente e Presidente do Conselho Executivo. Tenho quatro anos de experiência de um Conselho Pedagógico, já fui Presidente da Assembleia de Escolas de uma Assembleia de Escola e, neste momento, sou Coordenadora de Departamento e fui Delegada, também, pela antiga lei, de Grupo Disciplinar. Em termos de funções supervisivas, sobretudo nos últimos anos, o ano passado fui Coordenadora de Departamento. Acho que essa função foi mais valorizada, porque, realmente, estava preocupada com a avaliação dos colegas, de uma colega que acabou por

pedir aulas assistidas, mas a minha preocupação sempre foi exercer o melhor possível as funções de supervisão relativamente a todos.

Investigadora: Relativamente ao processo de avaliação de desempenho, qual é a sua opinião face ao processo de avaliação? Concorda, discorda e por que motivo?

CDLLEA: Eu concordo plenamente com a avaliação de desempenho docente. Em primeira instância estão razões que se prendem com o facto de sermos diferentes, porque, realmente, as pessoas não são todas iguais e há pessoas que precisam de melhorar, aliás, todos precisamos de melhorar a nossa prática, prática profissional. De maneira que eu sempre fui, portanto, a favor da avaliação do desempenho, a avaliação no sentido do professor melhorar as suas práticas, de crescer, tanto na forma de ser reconhecido. Acho que aquilo que, tudo o que se prende com o reconhecimento do trabalho feito por um professor é fundamental, e acho que, não havendo uma avaliação do professor, uma avaliação justa, uma avaliação que espelhe, de alguma, forma o trabalho acaba por ser, eu diria, desmotivante, que desmotiva aquelas pessoas que gostam, que sentem que devem fazer qualquer coisa pelo país, pelos cidadãos do amanhã. Mas acho que poderíamos, a avaliação ajuda ao melhor desempenho, porque também fomenta a melhoria da prática profissional. E, portanto, deve ser valorizada.

Investigadora: Centrando-se no seu contexto de ação, de que modo foi implementado o processo avaliativo, ou seja, quais foram as etapas que foram percorridas?

CDLLEA: Ora bem, eu vou falar do passado. Inicialmente falava-se muito sobre a avaliação de professores, mas em concreto a única coisa que era difícil, ou que era pressentida, era uma grande resistência por parte de todos. De qualquer forma, eu tentei preparar-me logo, inicialmente, para desempenhar o cargo. Em princípio, era para avaliar com o máximo de responsabilidade e competência, pelo que das primeiras coisas que me preocupei foi, não só exercer a minha auto-formação, lendo, pesquisando, mas também aderir a diversas formações, quer dadas pelo centro de formação de professores local, quer por uma instituição do ensino superior, no caso a UM. Inicialmente, também julguei que teria a avaliação a meu cargo de todas as colegas que coordenava, que eram apenas as do Departamento de Línguas, mas, sobretudo, as de Inglês. Com o passar do tempo, apercebi-me que apenas uma colega pediu

aulas assistidas e preocupei-me, realmente, mais com essa colega, a acompanhar essa colega. E já sabemos, desde logo, que pelo menos cinquenta por cento do parecer da avaliação dessa colega estaria pela minha responsabilidade e preocupei-me muito em que a colega tivesse um trabalho muito bom mesmo, porque achei que devia ser uma muito boa Coordenadora para conseguir que essa colega tivesse um desempenho muito bom ou excelente... o que é que eu fiz concretamente com esta colega? Ora bem, inteirando-me da lei, fui logo preparando aquelas todas fases previstas. Inicialmente, o processo de avaliação, quer os encontros prévios, havendo registos, havendo atas, havendo reflexões da minha parte, sei que também há da colega, porque partilha, inclusivamente, em debates sobre o portefólio reflexivo e ela teve em minha casa, mostrei-lhe, partilhei o trabalho que fazia e acho que ela começou a fazer comigo portefólios das reflexões. Portanto, há atas, há registos dos encontros prévios às aulas assistidas. As aulas assistidas foram marcadas de comum acordo com a colega, de acordo com as disponibilidades de horário. Foram sempre aulas de 90 minutos. Havia sempre, nesses encontros prévios, nessa partilha de materiais, sugestões de leitura, sugestões de atividades, ao menos preocupamo-nos em planificar, de alguma forma, em conjunto as aulas que iriam ser dadas. Fui assistir às aulas. No final das aulas, não logo, dava-lhe um dia ou dois e, depois, havia sempre, houve sempre, encontros para reflexão, também com registos feitos. Eu levava uma reflexão, uma pequena reflexão, um pequeno apanhado, onde fazia referência aos aspetos mais positivos da aula. Eu chamava não aspetos menos positivos, mas aspetos que poderiam ser melhorados e algumas sugestões. A colega reagiu muitíssimo bem, e () da primeira para a segunda aula, porque houve um empenho em melhorar e acatar as sugestões que eu fiz. No final das aulas, e já no final da, do processo de avaliação, eu preenchi uma proposta de avaliação para a colega, partilhei com ela a minha proposta. Foi bem aceite, penso que fui justa, penso que fui ao encontro das expectativas da professora e foi essa a proposta que eu apresentei, depois, à Comissão de Avaliação.

Investigadora: Na sua perspetiva, como caracteriza a função de um Coordenador no âmbito deste processo?

CDLLEA: Ora bem, eu caracterizo tal qual como eu a vivi. Para mim, a função do Coordenador, e sendo uma função supervisiva, sendo essa supervisão uma visão que vai mais além é, sobretudo, uma função, o Coordenador é um colaborador, o supervisor é, deve ser visto como

uma mais-valia. O supervisor é uma pessoa que também aprende, não está ali só para ensinar, ou transmitir ou dar opiniões, é uma pessoa que também sabe ouvir e que consegue, de alguma forma, ... perceber, entender também a perspetiva do avaliado, poder descrever, poder reconhecer que podemos ter uma opinião, que não estamos cem por cento corretos a ser avaliados que, em alguns aspetos, em algumas circunstâncias, sabem tanto ou mais do que nós, podem vir até a ser divergentes, se calhar as opiniões estão certas. Lá está, é um orientador, um regulador, no fundo é uma mais-valia no processo profissional do professor.

Investigadora: Mencione os objetivos individuais que traçou no âmbito da sua função supervisiva.

CDLLEA: Ora bem, eu, desde sempre, me preocupei imenso em traçar objetivos individuais, em dar um () de avaliação e, o ano passado, aquando da entrega dos meus objetivos individuais, não me esqueci, obviamente, de traçar objetivos enquanto professora avaliadora e responsável pela supervisão. Eu posso agora não me lembrar exatamente do texto que está escrito, o que poderei enviar por e-mail para ver, se entender. De qualquer forma, lembro-me, claramente, que um dos objetivos, isso aí é algo que sempre aleguei para também, de alguma forma, sustentar e defender a minha proposta de menção, a minha proposta para a avaliação para a professora que eu avalio, um dos meus objetivos era promover a excelência das professoras do Departamento. É assim: pode parecer que, em termos de aulas assistidas, de facto, eu acho que consegui. No geral, eu penso que há certos aspetos que precisam de ser melhorados, porque a avaliação, depois, não é apenas aquela que circula à volta das aulas assistidas, isto é, aquelas que sendo professor, supervisor, a Coordenadora de Departamento e depois, também, do órgão de gestão, Diretor da escola. A minha colega, realmente, aí para haver excelência tem de ser um todo. Mas com a colega que foi avaliada, e em geral, eu penso que tentei sempre promover essa excelência, até porque vê-se pelo próprio desenvolvimento do plano da ação das línguas que existiu no meu Departamento.

Investigadora: Que estratégias supervisivas procurou implementar ao longo do processo avaliativo?

CDLLEA: Ora bem, tal como disse, procurei cumprir sempre aquilo que está estipulado, não só na lei, mas diretamente nos, naquilo que é a filosofia dos entendidos nessa matéria da

supervisão, ou seja, procurando para que aqueles encontros prévios e de pós observação de aulas fossem, de facto, uma realidade, para que houvesse registos desses mesmos encontros. Para além disso, em questão de Departamento, tenho um plano de ação, que está a ser desenvolvido há alguns anos a esta parte, e do qual faz parte um projeto de formação interno de Departamento e temos um projeto de formação interno onde, em que tudo serve para partilha de experiências, um momento de formação de curta duração, em que há certificados e diplomas de presença, mas não há, não é creditado, não há créditos, nomeadamente um na área de supervisão, em que eu tentei promover uma atitude de compreensão, isto é, o ano passado não se caracterizou em que houvesse uma supervisão unívoca, ou seja, do supervisor para os professores que seriam avaliados, mas também de biunívoca, isto é, também preocupante de criar alguns dados para saber qual era a perceção que os colegas tinham sobre a minha prática supervisiva.

Investigadora: Como caracterizaria o seu grau de satisfação face ao cumprimento dos seus objetivos neste processo?

CDLLEA: Ora bem, eu, como já disse, eu não me preocupei imenso em seguir objectivos individuais de trabalho no início do ano e o ano passado empenhei-me, obviamente, em respeitar os parâmetros, pedidos pela escola e pelo próprio ministério, em seguir esses objetivos. E penso que fui bastante ambiciosa e exigente, e no final do ano, ao apresentar o meu relatório final autorreflexivo, e ao fazer a minha proposta de avaliação, eu auto-avalei-me em excelente e penso que está tudo respondido. Portanto, eu acho que, em termos geral de satisfação, acho-me bastante satisfeita com o trabalho desenvolvido. Foi realizado de forma excelente.

Investigadora: Caracterize a relação que manteve com os avaliados no decurso do processo avaliativo.

CDLLEA: Ora bem, eu não tenho qualquer dúvida, nem hesitação, em classificar a relação com os meus avaliados de excelente. Foi uma relação em que houve partilha, em que houve interajuda, em que, enquanto eu ouvi e eu penso que também fui ouvida, tenho essa perceção, e em que houve uma preocupação de avaliação mútua, e em que todos fizemos esforços, não foram só os tais avaliados que fizeram esforços, eu também fiz esforços e, de alguma forma, também

me preocupei em expor-me à própria avaliação de outros colegas, porque enquanto avaliadora também sou avaliada pelo meu próprio desempenho. Acho que a relação, nesse aspeto, foi de igual para igual, e profissional. Não vou dizer que, é óbvio que, embora haja maior empatia com determinados colegas do que com outros, mas que (), acho que a relação foi uma relação séria, justa.

Investigadora: Gostaria só que me dissesse que influência é que tem a relação interpessoal de avaliador/ avaliado no processo avaliativo?

CDLLEA: Ora bem, eu acho que uma coisa é aquilo que nós achamos que está correto e que deve acontecer, outra coisa é aquilo que são os factos, principalmente que podem ocorrer ou ocorrem. Eu entendo que o facto de haver uma maior ou menor empatia entre as pessoas ajuda. Havendo uma maior empatia tudo corre melhor e tudo é, é, é mais fácil, para que haja, para que tudo corra bem. De qualquer forma, acho que o supervisor deve ser isento, tentar ser isento, isto é, tentar lidar de igual forma, de uma forma justa com todos os professores. Mesmo com aqueles com quem tem uma menor empatia deve ter um maior empenho. Eu conheci um caso. (), porque com quem tenho uma menor empatia, sinto que tenho que refletir, medir as palavras e até a forma como falo, de forma a também trazer as colegas mais ao meu encontro. Acho que tenho feito esse esforço, nem me incomoda ter, não tento, isto é, tento manter esse nível, mas ao mesmo tempo também receio que outro colega pense que o facto de não ter tanta empatia, porque pode haver um clima de antipatia em relação ao seu Coordenador e tratar-me mal. Isso também não, falta de respeito profissional e de ética, que é para não haver nada de constrangedor.

Investigadora: Descreva como decorreu o seu processo avaliativo, não deixando de mencionar quais foram os principais obstáculos que sentiu na implementação do mesmo, bem como as conquistas que destacaria.

CDLLEA: Ora bem, em relação ao processo avaliativo, é assim: eu diria que, o ano passado, foi um ano muito complicado, porque estive só e que os constrangimentos que houve nesse ano, foram decorrentes, exatamente, daquele ano atribulado e da postura de toda a comunidade escolar face ao processo. Havia uma certa renitência, de maneira que o olhar ou a visão que

tinham dos seus Coordenadores, dos avaliadores e dos professores que pediram a avaliação foi um olhar, de alguma forma, negativo e determinativo e isso foram os constrangimentos que eu encontrei. Foram os constrangimentos da postura de escola em si, no todo. Relativamente à questão da avaliação em si, a própria professora avaliadora, () nunca houve qualquer constrangimento, porque, no princípio, passa por uma grande vontade em ser avaliada para de alguma forma poder espelhar e ver refletido e ser recompensada pelo trabalho que fazia. Eu própria achei o trabalho aliciante, porque achei que, realmente, a colega tinha (), a colega poderia crescer profissionalmente. Era uma pessoa que estava muito receptiva a toda e qualquer prática supervisiva e a ideias e sugestões que pudessem decorrer, ou seja, senti-me bastante impressionada. Portanto, constrangimentos em si, por parte da colega em relação aos principais intervenientes, eu como professora avaliadora e a professora avaliada, aí não encontrei constrangimentos.

Investigadora: E mais-valias?

CDLLEA: Quanto às mais-valias, vão para a colega, porque cresceu, porque a senti crescer profissionalmente. Não sei se tem mais alguma questão, se...

Investigadora: Sim. Refira quais foram as aprendizagens que considerou serem as mais significativas para si em todo este processo? E as realizadas pelos seus avaliados?

CDLLEA: Ora, eu acho que, com este processo avaliativo, eu só ganhei. Aprendi muito, aprendi a crescer enquanto professora avaliadora, aprendi muito pelo esforço que fiz, na formação que tive, na formação dada em que me empenhei em ter. Portanto, foi um processo de crescimento profissional e pessoal também, porque é importante para nós interagir um pouco com os outros, com as outras pessoas. Portanto, o mais significativo para mim foi poder crescer, não só como pessoa, mas também profissionalmente, e digo crescer profissionalmente no que respeita à prática supervisiva. Enquanto professora avaliadora pude pôr em prática esta experiência e foi bom aprender. Realmente, houve aspetos que correram melhor, outros correram menos bem, mas que, enfim, consegui atingir os objetivos por mim propostos. Em relação às mais-valias, digamos, e de aprendizagens mais importantes para a professora avaliadora, avaliada, por mim, eu acho que ela também cresceu, realmente, porque, por exemplo, habituou-se a fazer, a

privilegiar, agora estou a lembrar-me muito concretamente que durante as aulas assistidas, no final da primeira aula, uma das sugestões que lhe dei foi que ela poderia implementar alguns momentos de alguma prática de autorregulação, por parte dos respetivos alunos e até de avaliação da própria professora. Penso que foi importante, realmente, ter dado esse *feedback* e então sugeri algumas estratégias que poderiam permitir recolher dados, de alguma forma, da opinião dos alunos sobre a aula que foi dada e acaba por refletir um bocado sobre esses dados e melhorar a sua prática letiva na aula seguinte. Eu acho que a colega cresceu, profissionalmente, cresceu, vamos lá, enquanto professora, porque estamos sempre a aprender uns com os outros nesta área da supervisão. Eu acho que a colega e a disponibilidade que ela mostrou para, também, para receber a informação, a partilha da informação, como foi muito boa, acabou por pôr em prática a eficiência. Tendo em conta isso, a evolução que senti, e já foi dito pessoalmente à própria colega, que ela acabou por reconhecer isso.

Investigadora: Em certa medida esta questão já foi sendo respondida ao longo da entrevista, mas não gostaria de fechar a mesma sem lhe perguntar em que medida, muito concretamente, considera ter contribuído para o desenvolvimento profissional dos professores que supervisionou?

CDLLEA: Olhe, entendo que contribui para o crescimento, já disse, para um melhor desempenho da professora que avalei, para uma melhoria de certos aspetos que não constituíam uma prática frequente, uma prática recorrente das suas atividades letivas, sobretudo nesse aspeto, mas também para desmistificar um pouco este problema que anda um bocadinho à volta da avaliação, que é um “papão”, a avaliação, a supervisão. E acho que a ideia com que a professora ficou também deste processo é uma ideia favorável, uma ideia de “não me arrependo de ter pedido a avaliação para depois voltar a ser avaliada”, aliás, a professora já o fez este ano e disse: “- Eu vou continuar a pedir aulas assistidas, a supervisão!”. Enquanto houver a possibilidade das aulas assistidas, a professora vai continuar a fazer esse pedido, porque, exatamente, para ela houve, no meio de isto tudo, há o processo de melhoria de desempenho profissional e de crescimento.

Investigadora: Há algum dado que queira acrescentar que não tenha sido abordado ao longo da entrevista?

CDLLEA: Não. Eu acho que ao longo da entrevista já referi os dados mais importantes. Eu falei do tal plano da ação das línguas, que foi implementado aquando da minha entrada em funções de Coordenadora de Departamento, mas, como lhe digo, estou na escola onde estou há dois ou três anos atrás, realmente, este plano de acção, mas que também tem servido para sustentabilizar e de melhoria para o desempenho das minhas funções e das funções de todos os colegas. Realmente, tenho atingido as metas que foram estabelecidas para esse plano da ação.

Investigadora: Muito obrigada pela sua colaboração. Recordo que todas as declarações prestadas serão tratadas com a maior confidencialidade.

FIM

Entrevista à Coordenadora do DLL da Escola B (CDLLEB)

Realizada a 07 de maio de 2010

Investigadora: Gostaria que me indicasse os seguintes dados biográficos: Idade?

CDLLEB: 61.

Investigadora: Estado civil?

CDLLEB: Casada.

Investigadora: Outro dado familiar que queira referir? Filhos?

CDLLEB: Tenho, tenho uma filha. Já tenho uma neta, com quem estou diariamente, ou praticamente todos os dias, e, pronto, gosto muito de ser avó e sou uma avó babadíssima.

Investigadora: Muito bem. Poderia descrever-me o seu percurso académico, nomeadamente qual a sua formação académica inicial, pós-graduada, se existir, e quais as razões que conduziram à realização dessa formação?

CDLLEB: Portanto, eu fiz, eu completei o meu secundário já casada e fiz o percurso da faculdade também já mãe, não é, já tinha a minha filha. Depois só comecei a ensinar quando conclui a licenciatura e, depois, tenho sido professora desde sempre. Em relação ao meu percurso na escola, tenho sido sempre Diretora de Turma, já fui Coordenadora de Diretores de Turma, que é um cargo que eu gosto muito. Depois, fui, aqui na escola de [...], entretanto fiz acumulação com uma escola durante doze anos, uma escola profissional e estas minhas apetências para os EFA e para os CEF, e para este tipo de cursos começaram aí, porque tive contacto com uma realidade completamente diferente da que tinha, no ensino habitual, normal, no ensino regular, e que já era complicado na altura e nós ainda não tínhamos esse *feedback*

nas escolas. Porque este mal-estar em termos disciplinares nas escolas foi mais tardiamente em relação às escolas profissionais, que eram um bocado vistas como os filhos do insucesso, daqueles miúdos e daqueles jovens que não estavam enquadrados para o ensino regular e isso fascinou-me, essas diferenças, um público diferente, um relacionamento diferente, uma faixa etária diferente. Eu gostei muito. E, portanto, quando eu deixei de, só deixei de acumular, quando aqui na escola começaram a pensar nos CEF e depois nos EFA, porque depois não tinha horário, não podia ser. A lei limitava essa acumulação e uma pessoa quando está tem de estar todo o tempo e de corpo e alma. Portanto, eu quando chego a esse percurso na escola profissional durante 12 anos e, de facto, essa minha experiência foi muito útil, porque quando cheguei aqui à escola e que a escola se virou, um bocadinho pressionada pelos, pressionada entre aspas, quer dizer, alertada ou sensibilizada por mim e outra colega que também estava nomeada para esse tipo de formação disseram-me assim: “- Tudo bem, se tu te encarregares disso”. () E pronto, foi assim, naturalmente, que as coisas surgiram. Portanto, passei a ser a responsável pelos CEF, depois vieram os EFA e agora sou Coordenadora das Novas Oportunidades e para mim foi assim. Fui sempre a mediadora, porque tinha feito, entretanto, alguma formação nessa área e segui esse percurso e foi desta maneira. Em relação ao ser Coordenadora de Departamento, como já falamos antes da entrevista ter começado, foi por imposição, ... fui designada pelo Diretor. Sou professora titular e, portanto, ele não tinha um grande leque de opções. E depois respondi-lhe assim: “- Eu querer não queria, mas alguém tem de ser...”. E como, na altura, era Assessora da Direção, eu tive de, quer dizer, não ia tirar o tapete ao Diretor. Porque tenho a certeza que se tivesse sido muito convicta, e se tivesse sido muito convicta, ele se calhar não insistido, não teria deixado. Mas alguém tinha de ser, estávamos todos no mesmo posto e ninguém queria ser Coordenadora de Departamento e assim foi de significativo.../

Investigadora: E em termos de práticas supervisivas foi isso ?

CDLLEB: Depois, claro, enquanto professora de português, também participei nos exames, já fui professora corretora de exames, e ..., nestes dois últimos anos, não tenho sido por inerência de funções. A minha energia, a minha atenção está dirigida para outras coisas e os diretores não querem, não tem dado sequer o meu nome para essa função. Se calhar há mais alguma coisa, mas agora não me estou a lembrar.

Investigadora: Muito obrigada. Retomando à sua formação académica, quais foram as razões que conduziram a essa opção, à opção pelo ensino?

CDLLEB: Eu vou-lhe dizer. Eu acho que desde pequenina tinha aquele hábito de dizer que queria ser professora. Depois, a vida levou-me para outros caminhos e eu tive que muito cedo ir trabalhar e ganhar para comer e, portanto, dito assim de uma forma simples, e portanto, quando eu estive no estrangeiro dois anos e quando regresssei...foi quase a festejar o 25 de abril, para aí um mês ou dois meses antes do 25 de abril. No início do ano, deu-se, a revolução, foi em abril, e eu tinha vindo em dezembro, janeiro, foi antes, e eu achei que não tinha pachorra para estar em casa a tratar das panelas e ver televisão, porque de facto não tenho (RISOS). Só um parêntesis para dizer que quem cozinha em casa é o meu marido, porque adora fazer e sabe fazer muito bem e, portanto, não é assim uma coisa boa, não sou uma fada do lar, longe disso, e também não estou muito preocupada com isso, não é? Pronto ... e, portanto, eu tinha que fazer qualquer coisa de diferente e, como tinha estado num país, eu gosto muito de línguas, sempre gostei, e, inicialmente, pensei, na altura, em licenciar-me em germânicas. E, portanto, eu estive na Suíça, numa parte que falava francês e, portanto, pensei, de uma forma bem pragmática: "já que eu tenho este ... já que estou bem embalada eu vou lá tirar aquilo". E, então, tirei a licenciatura em Português e Francês, sendo certo que o Francês não me deu trabalho nenhum, porque eu vinha fresquinha (RISOS)/

Investigadora: Em forma?!

CDLLEB: Era, porque eu vinha fresquinha e, portanto, foi assim. Pronto, fiquei com a licenciatura. Depois, a formação que eu fui fazendo foi, de certo modo, era ir aos congressos, era participar em tudo quanto fosse novidade, porque, de facto, eu não tenho nenhum diploma de pós-graduação nem nada, mas gosto muito de fazer formação, porque é a única maneira de nós estarmos a par das novidades, não é? Fiz o estágio pela Universidade Aberta. Devo dizer que na altura, contrariamente ao que toda a gente dizia que era um mau estágio porque não havia acompanhamento, não é, enfim, da aula, devo dizer que do ponto de vista de textos, de leitura, estava muito ... era o que estava mais na moda e mais recente em termos de pedagogia e dessas coisas todas. Para além de interessante, eu gostei e sempre fui séria. Estou a dizer isto por quê? Porque tive colegas de Inglês a fazer ao mesmo tempo o estágio pela Universidade

Aberta e, numa das disciplinas, pediram a planificação e a colega, que era de inglês, foi buscar a minha planificação de Português e reprovou em estágio...porque não quis trabalhar, quer dizer, isto, e em tudo na vida, tem a ver com a postura que se tem na profissão e na vida e foi assim. E, portanto, em relação às questões dos EFA e dos CEF fiz a formação na escola profissional. Depois aqui tenho procurado junto da tutela o que há, mas não há, ... motivações...e há desatualização, porque, de facto, uma pessoa quando está nas funções, se não estiver atualizada, perde a pedalada e não vale a pena, não vale a pena. É aquilo que se diz há dez anos e não pode ser.

Investigadora: Relativamente ao papel de coordenador e avaliador do desempenho docente, qual é a sua opinião face ao processo de avaliação do desempenho. Concorda ou discorda e por que motivo?

CDLLEB: Eu acho que o professor deve ser avaliado. Agora, este modelo, até pela forma como ele foi implementado e a obrigatoriedade que implicou e todas aquelas coisas, a carga negativa que gerou, pronto, não é o melhor, não é? Não conheço muitos outros métodos assim destes, tipos de avaliação e, portanto, quer dizer tive duas ou três formações no ano passado e há dois anos quando fiz a função, mas acho que devia haver mais ajustes, não sei como, mas isto podia ser reformulado de maneira a que as coisas não fossem tão agressivas... e de repente o avaliador, sendo ele Coordenador de Departamento de uma instituição estatal, seja visto como inimigo número um, porque não é. Estamos todos no mesmo pé de igualdade, somos todos colegas.

Investigadora: Muito bem. Centrando-se no seu contexto de ação, de que modo foi implementado o processo avaliativo, ou seja, quais foram as etapas que foram percorridas?

CDLLEB: Inicialmente, na escola, como em todas as escolas, o clima estava muito mau. De maneira que todos os quatro Coordenadores de Departamento sempre trabalharam nesta escola em conjunto e nós tínhamos, () e formação de trabalho e, portanto, foi assim que nasceram os documentos que a escola teve de criar para si, para a observação de aulas e foi assim que foi feita uma reflexão ... muito sistemática e muito ponderada, acho eu, da, do processo. Quando ficou finalizado o nosso documento, depois de comparados quinhentos e cinquenta mil

instrumentos que estavam na internet e doutras escolas e doutras experiências, e analisados e preparados e não sei quê, e passarmos ao nosso, ao nosso ... fomos testá-lo. Houve uma colega que nos ajudou, e fui eu logo até, foram dois dos quatro Coordenadores, dois foram assistir a uma aula que não tinha nada a ver, a professora nem ia ser avaliada, disponibilizou-se, era um dos elementos que fazia parte do Conselho Pedagógico, e nós fomos vê-la só para testar o instrumento. E depois foi engraçado, porque os dois Coordenadores que foram testar o documento fizeram registos completamente diferentes. Porquê? Porque enquanto o instrumento tem os itens e depois nós fizemos sobre itens que iam orientar a nossa observação, ele só fez registos do tipo “foi possível observar todos estes parâmetros e não sei quê” e o outro coordenador fez um textozinho, no final dos parâmetros, fez um textozinho. Foi outra maneira de fazer as avaliações. Testado o instrumento, fizemos uma reunião de avaliadores e avaliados, onde foi demonstrado e explicado e cada um teve direito, portanto, tinha na mão um exemplar, seguido das explicações e depois, no fim, as dúvidas que tiveram foram colocadas e foram esclarecidas, e, pronto, depois iniciou-se o processo normalmente nesse aspeto. Agora em relação a professor avaliado, professor avaliador: eu acho que as linhas gerais são as mesmas. No meu departamento foi assim: os dois, eu tive dois professores, duas professoras, para avaliar, elas vieram ter comigo, marcaram, porque eu tinha disponibilidade de horário, quando lhes deu jeito as duas aulas, portanto eu devia pedir os documentos com dois dias de antecedência, que me fizessem chegar o plano de aula e ainda lhes devia pedir a caracterização da turma, embora muito ligeira, porque parece-me que seria normal para eu ter uma ideia do tipo de turma, porque uma coisa é uma pessoa ir ser observada numa turma difícil outra numa turma trabalhadora. E, portanto, eu achei que aquelas indicações poderiam ser úteis para mim e, de facto, as duas apresentaram-me um registo, uma análise elaborada para mim da turma, o plano de aulas com dois dias de antecedência, e eu fiz o registo de imediato. Depois, quando a aula aconteceu, fui fazer a observação da aula e, logo que eu tive todos os dados alinhavados e alinhados e passados a computador, pedi, portanto, à professora avaliada para termos uma reunião e eu mostrei-lhe, li todos os registos que tinha feito, numa perspetiva crítica, que neste sentido: “Será que eu escrevi tudo? Será que eu não me esqueci de nenhum pormenor ou de alguma coisa que tenha sido importante?” Porque quando se está a observar tem-se muitas preocupações em mente. Em que parâmetros as pessoas têm de estar atentas? E, portanto, podia-me ter falhado em alguma coisa. Como nós estamos numa situação de igualdade, as minhas colegas avaliadas, eu já tinha trabalhado, tenho trabalhado com elas muito anos e têm

andado em frequente (), e tenho excelente imagem delas e tal, não ia fazer isto de outra maneira, só podia ser com esta transparência. Portanto, conversamos, elas viram, não tiveram nada a apontar, disseram que estava tudo e depois até me agradeceram esta abertura que houve, de facto, houve sistematicamente. Pronto, no fim, por minha iniciativa, fiz um documentozinho, tive de fazer um relatório muito breve de todas as etapas o que tinha acontecido e como acho que a legislação não prevê, prevê que sejam observadas as evidências, mas não há nada na lei que obrigue ao registo do que se viu, eu acho que defendi o formador e o professor avaliado, professor avaliador ter um registo por escrito. Então elaborei isso, esse documento foi enviado por mim, onde estava escrito as evidências que cada um apresentou e que eu tive, que eu vi. Pronto, e foi assim que correu a minha parte.

Investigadora: Na sua perspetiva, como caracterizaria, genericamente, a função de coordenador no âmbito deste processo?

CDLLEB: Tive, pela minha experiência, eu acho que foi um de facilitadora muito boa, quer dizer, trabalhei sempre no clima de igualdade com eles, não me senti o mau da fita, ou a má da fita. Sei que não é esta a resposta que quer, mas quer dizer não me senti a orientadora de estágio, que vai à aula ver os erros. Eu estive a observar e coloquei-me na postura de uma colega, que tinha de dar algum *feedback* a outra, num processo muito complexo, que não é só do ponto de vista científico ver se a regra de gramática foi cumprida e se o conteúdo foi dado. Não sei se respondi ao que queria?

Investigadora: Sim, de alguma forma. Portanto, na sua perspetiva a sua função não é somente julgar, é/

CDLLEB: É observar, dar o *feedback*. Exatamente. Só pode ser desta maneira, porque eu estou a avaliar, no ano passado tive de avaliar pessoas que tinham tido tanto ou mais experiência do que eu. Eu vou julgar? Eu não me sinto nesse direito. Eu vou observar por inerência de função e depois dar o *feedback*. E as pessoas têm autonomia, que tiveram até aqui, têm na mesma para achar que aquilo pode ser um indicador para melhorar, ou para continuar, ou para, não é? () a melhorar.

Investigadora: Mencione quais os objetivos individuais que traçou no âmbito da sua função supervisiva.

CDLLEB: Bom, como eu vim para Coordenadora do Departamento sem querer, a primeira coisa que me passou pela cabeça é que “eu tenho que levar isto a bom porto, da melhor maneira possível, da mais amigável possível”. E quando, em relação à avaliação houve aquela onde de má, portanto, negativa, eu disse isto não me vai perturbar. E, portanto, o meu objetivo foi levar tudo a bom porto da maneira melhor possível e dizer na reunião de Departamento que eu não estava ali para avaliar, eu estava ali a exercer funções para observar e, depois, anotar e dialogar sobre aquilo que tinha observado. E foi isso que procurei fazer, dessa maneira.

Investigadora: Muito bem. E que estratégias supervisivas procurou implementar ao longo do processo avaliativo? Já foi apurando alguns na resposta anterior...

CDLLEB: Quer dizer, eu, nessa perspetiva, como já tinha dito na resposta anterior, conversei com as duas professoras que iam ser avaliadas e, portanto, a marcação das datas foi de acordo com as necessidades delas. E, portanto, ... vieram, inclusivamente, perguntar se eu fazia questão de ver determinado tipo de documentos, o que é que eu queria ver e, de facto, eu esclareci que elas é que tinham, estavam a candidataram-se aos objetivos específicos, que eram os delas, e, portanto, tinham que tinham que mostrar ao todo, tinham que mostrar (). E, portanto, eu não ia dizer que queria ver isto ou aquilo elas é que tinham que me fazer chegar aquilo que achavam importante para servir de evidência, para demonstrar aquilo que tinham obtido, que tinham conseguido, ou que eram capazes. Pronto, foi sempre assim uma base de, de... fizemos essa, não foi bem uma reunião, mas essa troca de impressões, para clarificar o processo. Clarificado o processo foi dito por mim, muitas vezes, “vamos simplificar, não estamos aqui para complicar”, portanto, essas, esses encontros informais, às vezes, para, para tirar alguma dúvida pessoal. Depois, ... houve a observação de aulas e houve, de facto, uns encontros sempre que havia uma aula, havia, de facto, uma reunião, uma entrevista, o que fosse, o que se quiser chamar, onde era dado o *feedback* da minha observação e, pronto, se fazia a troca de impressões sobre o que estava registado, o que eu observei, sobre aquilo, sobre a reação delas às minhas observações. E, depois do processo concluído, das duas aulas ... foi então combinado, também em data que lhes dava mais jeito a elas, para eu ver as evidências, uma

preview de tudo no computador, portanto, estava tudo digitalizado, ou praticamente tudo, () é que veio a fotocópia, a outra colega entregou também um dossier e tal... Por aquilo que eu observei, houve muito, houve muito, ... verifiquei que havia alguns documentos que todas elas tiveram uma certa preocupação de me mostrar, depois outros, por dinâmicas que cada uma tinha diferentes, houve algumas diferenciações. No global eu não tive nenhuma surpresa, porque aquela imagem que eu tinha de trabalho anterior correspondeu. Portanto, verifico que elas eram, foram as mesmas, foram autênticas e, portanto, não houve assim grandes sobressaltos.../

Investigadora: Portanto, houve muito diálogo, muita negociação?

CDLLEB: Houve muito diálogo, muita negociação, muita troca de impressões e, sobretudo, muita transparência.

Investigadora: Como caracterizaria o seu grau de satisfação face ao cumprimento dos objetivos neste processo?

CDLLEB: Quer dizer em relação ao que me propus, eu acho que fui muito bem conseguida, até porque as colegas, no fim, vieram-me agradecer o facto de ter conduzido o processo desta forma, nem elas se sentiram, minimamente, enervadas, nem eu, não havia nada que eu fosse fazer que elas já não soubessem. Até porque a observação de aulas, eu considero que o nosso instrumento está relativamente bem feito. Tinha aqueles pontos e elas já sabiam que eu só ia observar aquilo, portanto, ninguém foi apanhado de surpresa no processo e, como foi conseguido com alguma transparência, eu acho que sim, a nível da escola, mas eu só posso falar do meu Departamento, e a prova é que elas depois verbalizaram isso em voz alta, eu creio que foi com sucesso que foi, apesar de ser uma coisa, a priori, negativa, foi com sucesso que ela foi executada e levada a bom termo.

Investigadora: Muito bem, obrigada. Já foi aflorado, de alguma maneira, ao longo da entrevista, mas gostaria de lhe perguntar como caracterizaria a relação que manteve com os avaliados no decurso do processo avaliativo.

CDLLEB: Eu acho que foi boa, porque como já havia um trabalho de muitos anos que fomos todos fazendo na escola, há alguns anos, e como colegas de departamento, colegas de disciplina, porque somos todas professoras de Português e somos, uma das avaliadas tem formação de Português e Inglês, mas está ligada ao grupo de Português e a outra será avaliada como professora de Português/Francês, portanto em diferentes disciplinas, em diferentes momentos, temos trabalhado, a nossa relação era boa. É mais cordial, relação cordial é a que eu poderia estabelecer, por exemplo, com alguns elementos do meu departamento de Inglês com os quais tenho, por exemplo, tenho menos proximidade. É mais cordial, não sei se poderia caracterizar a nível de amizade, no sentido de mais pessoais, mas é muito boa, a nossa relação é muito boa e, portanto, isso facilitou? Provavelmente sim, facilitou. Não sei se respondi aquilo que me perguntou.

Investigadora: Sim, sim. Na sua ótica, que influência poderá exercer a relação interpessoal de avaliador/ avaliado no processo avaliativo? Mencione constrangimentos ou condicionalismos.

CDLLEB: Eu acho que ... se fizer um exercício de futurologia e se tivesse que avaliar uma das professoras do meu Departamento, que me disse, quando soube que era a avaliadora, que poderia eventualmente ser avaliada, que eu ia ser () que não me sentia com capacidade científica para a avaliar, se calhar era diferente se fosse .../

Investigadora: Diferente se fosse?

CDLLEB: Por quê? Não é porque eu fizesse, encarasse a avaliação de outro modo, mas ia constrangida por saber que não era aceite por ela. E se calhar eu iria ter outro comportamento, não sei dizer qual, talvez mais distanciamento ou constrangimento de eu saber, eu sabia que eu não lhe ia fazer mal, porque não é essa a minha função, mas também sabia que ela não me estava a aceitar e isso ela nunca mais me iria ver da forma que eu desejaria que ela visse, isto é, da forma de uma colega que está ali por inerência de funções, a observar uma aula da qual lhe vai dar *feedback*, ponto.

Investigadora: Portanto, segundo a sua perspectiva...influenciaria?

CDLLEB: Influenciaria, sobretudo porque houve aquele antecedente. Se não tivesse havido antecedentes, provavelmente eu iria fazer de outra maneira, porque não o sei fazer de outra maneira, e como sou também educada, nunca reagiria da forma como ela reagiu comigo.

Investigadora: De alguma forma já respondeu à questão que lhe vou colocar em seguida, mas gostaria que descrevesse como correu o processo avaliativo, não deixando de mencionar quais foram os principais obstáculos que sentiu na implementação do mesmo, bem como as conquistas que destacaria.

CDLLEB: O primeiro obstáculo foi, face aos objetivos, de alguma insegurança. Da minha parte: “Eu sou capaz? Não sou capaz? Estou nisto pela primeira vez, nunca estive nestas funções... o que é que esperam de mim? O que é que eu sou capaz de dar?”. É humano, sou assim em tudo. Portanto, a primeira reação é sempre de receio, não é? Depois, como o processo foi conduzido, como eu já falei, da forma que foi, transparente, e depois da primeira observação da aula, antes até... na testagem do instrumento, eu fiquei com uma ideia mais precisa daquilo que tinha sido pedido e que, afinal de contas, eu era capaz, quer dizer, aquele receio inicial foi ultrapassado e depois eu fiz aquilo que faço normalmente em tudo: “Estou nisto é para fazer e pronto... e agora e nunca mais penso nisto de forma negativa”, ou...foi vencida aquela primeira insegurança.

Investigadora: Da parte do avaliado, acha que houve algum mal-estar...?

CDLLEB: Da parte dos avaliados? Houve aquela onda inicial, em que havia aquelas dúvidas. Depois o processo começou a correr e eu acho, que depois de eles terem as fichas na mão, e daquela reunião, que foi muito bom, porque eles ficaram com a noção exata do que é que, e nós explicamos, tentamos explicar o melhor possível e o que soubemos, o que é que isto afinal de contas, não era uma coisa tão má assim, quer dizer tão negativa, mostrei-lhes as perspetivas todas que estavam em cima da mesa eram as melhores possíveis, e, portanto, era aquilo que nós íamos fazer. Nós íamos observar e tínhamos o direito a preparar-nos. Eu acho que isto sossegou bastante os professores avaliados. Portanto, esses constrangimentos, essas cargas negativas se calhar começaram a desmoronar também um bocadinho. E quando o processo se concretizou, da forma como eu já expliquei, acho que a coisa foi, pronto, positiva nesse aspeto,

foi muito positiva. As conquistas que eu tive foi o ter provado a mim mesma que, afinal de contas, também não era assim uma coisa tão transcendente quanto isso e que éramos capazes. Ao receber aquele elogio, digamos assim, verbalizado em voz alta, que nenhum outro Coordenador recebeu, também fez muito bem à minha autoestima e, portanto, do ponto de vista pessoal, achei que, de facto, fiz aquilo que tinha de ser feito. Portanto, inicialmente tinha aquelas dúvidas todas. Em termos do processo em si, eu acho que as pessoas que passaram por ele perceberam que, afinal de contas avaliar, é preciso, avaliar é necessá..., é útil, independentemente de quem teve Excelente, ou Muito bom ou Bom.

Investigadora: Muito bem. Na sua opinião, em que medida considera ter contribuído para o desenvolvimento profissional dos professores que supervisionou?

CDLLEB: Eu não sei se tenho resposta para esta pergunta pelo seguinte: porque eu tive a sorte de observar as aulas e de avaliar duas colegas com muita experiência e uma delas, até do ponto de vista de habilitações, etc., está, é ..., é uma pessoa com doutoramento, portanto, como pode imaginar, quando as pessoas são responsáveis e conscientes e têm este *know-how* todo, têm já uma postura muito que, quer dizer, há sempre coisas a aprender, mas eu não sei se ... eu aprendi muito mais. Acho que neste processo quem teve mais a receber fui eu, digo sinceramente, porque tive ... de alguma forma ...

Investigadora: Considera, então, que este processo, de alguma forma, também contribuiu para o seu desenvolvimento profissional, é isso?

CDLLEB: É assim, nós trabalhamos muito em parceria e preparamos aulas, e unidades e leituras de obras integrais e não sei quê, mas uma coisa é essa, outra é eu estar dentro de uma sala de aula a ser observadora de um processo. E, portanto, dentro das especificidades de cada uma, eu acho que eu é que aprendi, porque houve coisas que eu nunca tinha observado, porque não estava lá, naquele contexto, e que observei e que registei e de que gostei muito. Portanto, eu saí muito enriquecida do processo, eu é que saí enriquecida. Não sei se elas saíram, objetivamente, assim, a não ser do ponto de vista humano, que correu tudo bem. Do resto, sinceramente, não sei.

Investigadora: Muito obrigada. Há algum dado que queira acrescentar e que não tenha sido abordado ao longo da entrevista?

CDLLEB: Não, tento assim... o objetivo a que me propus, acho que não. Acho que tudo o que disse foi aquilo que queria dizer e que tinha para dizer.

Investigadora: Muito obrigada!

FIM

Entrevista à Coordenadora do DLL da Escola C (CDLLEC)

Realizada no dia 12 de maio de 2010

Investigadora: Gostaria que me indicasse os seguintes dados biográficos: Idade?

CDLLEC: 52 anos.

Investigadora: Estado civil?

CDLLEC: Casada.

Investigadora: E outros dados familiares que queira referir?

CDLLEC: Tenho um filho, com 21 anos. Está, neste momento, no Instituto Superior de Engenharia.

Investigadora: Poderia descrever-me o seu percurso académico, nomeadamente qual a sua formação académica inicial, pós-graduada, se existir, e quais as razões que conduziram à realização dessa formação?

CDLLEC: Eu sou licenciada em Línguas e Literatura Modernas, variante de Estudos Portugueses e Ingleses e ... não tenho nenhuma pós-graduação. Fiz uma série de coisas que não têm a ver com Pós-graduação. Sempre estive ligada à docência, e acho que não há mais nada. Por quê? Porque foi uma coisa muito, muito determinada já desde há muito anos. Eu sempre quis ser professora, por isso vim para a profissão, porque estava completamente convencida que era essa a minha vocação. Vi no meu futuro a educação, quer dizer, não pude ser cantora, porque o meu pai não me deixou, quando tinha para aí 12 anos. Por isso, tive que, prontos, a segunda hipótese, na altura era impossível ter uma carreira de música e, então, vim para professora.

Investigadora: Relativamente ao seu trajeto profissional, poderia indicar-me, ainda que sucintamente, como foi o seu percurso profissional até ao momento, não deixando de fazer menção à sua experiência em funções supervisivas?

CDLLEC: Eu formei-me em 82 e, depois, fiz o estágio profissional em exercício, que eram dois anos, em 84/86, no Rodrigues de Freitas e, a partir daí, em 86 concorri para aqui para [...] e fiquei aqui colocada, portanto, desde 86 que estou aqui. Sou professora aqui da casa há muitos anos. Eu vim inaugurar este edifício, que agora foi abaixo. Em relação à supervisão, eu fui orientadora de estágio, por isso num estágio integrado, ligado à Faculdade de Letras da Universidade do Porto, durante dez anos, para aí ... é, nove, dez anos, nas áreas de formação, nas áreas, na área de formação de Português.

Investigadora: Qual é a sua opinião face ao processo de avaliação de desempenho? Concorda ou discorda e por que motivo?

CDLLEC: Olha, eu fui das pessoas que, no início, quando se falou da avaliação, eu ... achei que se devia entrar no processo e que, que, porque eu sempre achei, e acho, que o trabalho das pessoas deve ser avaliado e as pessoas devem ter ... uma reflexão sobre o seu trabalho e, e, e essa reflexão deve ser numa perspetiva de melhoria das práticas e isso deve, também, fazer parte da vida do professor. Por isso, a primeira perspetiva que nós tivemos foi uma perspetiva de: “- Vamos experimentar”. O que aconteceu foi que, quando, e por isso eu fazia parte do Conselho Pedagógico e faço parte do Conselho Pedagógico, e nós tentamos pegar, digamos, no material que vinha e nas, nas, na legislação e nas ordens, que entretanto vinham, e, e tentar operacionalizar aquilo. O que aconteceu foi que foi completamente impossível de, de, de ... operacionalizar. Era um processo que não era concretizável por variadíssimas razões, nomeadamente porque enalhava, constantemente, em, em ... digamos, em ordens que depois eram anuladas por outras ordens, outras anuladas por outras ordens, etc., por a própria legislação estar, evidentemente, mal feita, de tal maneira que era impossível concretizar alguns passos, nomeadamente em relação à construção dos materiais e à, por exemplo, em relação à, ... a construção dos materiais nem era tanto, era mais em relação à questão, por exemplo, dos avaliadores. Toda a gente sabe, foi uma questão geral, não havia, não foi bem determinado, ou acho que foi feito tudo um bocado no ar, em vez de ser, não houve experimentação em

pequenos núcleos, o que deu que passados três meses ou dois meses do início do processo estava tudo uma bagunça enorme, tudo completamente extenuado, sem, com uma incapacidade de concretização do processo, concretização da operacionalização daquele processo. Por quê? Porque havia conflitos de interesses constantes, porque começamos a chegar à conclusão que as avaliações iam ser feitas, de, em modos que realmente não eram, não eram concretizáveis e não eram corretos, por questões de princípio, porque tudo tinha a ver com a questão dos titulares, dos professores titulares. Os professores titulares, muitos deles, em muitas situações nós soubemos, como toda a gente sabe, foram professores titulares por razões muito, muito longínquas, realmente, da sua capacidade e da sua competência. Entretanto, foram colegas deixados de fora da titularidade que eram, são pessoas, absolutamente, competentes e que, por que é que ficaram fora da titularidade? Porque durante anos foram eles que, que lideraram os processos, nomeadamente as Coordenadoras de Departamento, Coordenadoras de Grupo e que, entretanto, como é normal, decidiram que dariam esse espaço aos colegas mais novos e, por isso, centrariam mais a sua atividade na relação com o aluno, na preparação, por exemplo, dos alunos para o 12º ano. Portanto, são pessoas mais antigas na casa que nós sabemos que, que é isso e se calhar é isso que devem fazer, porque é um facto têm uma experiência enorme e têm uma capacidade enorme de preparar as pessoas, os anos mais avançados, etc., etc., não há nada de mal nisso. Pronto, por isso, o que aconteceu, isto sintetizando, foi que nós andamos um ano inteiro nesta hesitação confusão, não é? De tal maneira que a partir de certa altura, eu pessoalmente, disse logo: “- Não consigo fazer isto! É impossível!”. Isto é, tudo, todos aqueles passos que nós à partida poderíamos ter dado e que achávamos que poderia ser uma coisa correta, até em termos de, e até de limpeza um bocado do sistema, é preciso limpar as coisas hereditárias, as pessoas têm que perceber que têm que andar para a frente, e que têm que se formar, que a formação tem de ser contínua, que não podem estagnar e achar que daqui para a frente já fizeram estágio há quinhentos anos e que não precisam de mais nada. Pronto, não é isso, como é evidente, as pessoas, realmente, precisam de ser formadas, mas não, o que nós nos apercebemos foi que este processo não ia levar a isso. Ia levar sim a uma série de roturas entre as pessoas, a uma série de situações graves de, pronto, de disfuncionamento e que isso ia, ia, ia penalizar imenso, quer as pessoas, quer o sistema, quer os alunos e a partir daí, realmente, começamos a ter uma atitude crítica em relação ao processo e foi o que me aconteceu a mim, que fui contra este processo e continuo convencida que, que, que ele não é, que o modelo não é o modelo adequado à melhor avaliação dos docentes.

Investigadora: Já respondeu, em certa medida, a essa questão, mas no seu contexto da ação, de que modo caracterizaria o processo avaliativo, ou seja, quais foram as etapas que foram percorridas?

CDLLEC: Pronto, nós aqui, foi formada, no Conselho Pedagógico, reuniu, não é? Foi formada uma comissão de, principalmente, dos coordenadores, foi feito pelos Coordenadores, eu acho que já foi há dois anos, não me lembro muito bem, mas era os coordenadores que começaram a, então, a elaborar os tais instrumentos de avaliação. Depois, esses Coordenadores, pois isto foi um processo, extremamente, moroso!!! Fez-se primeiro um de acordo com a legislação, fez-se uns documentos que tinham quatro níveis de desempenho. Depois passou-se para uns que tinha cinco níveis. Depois voltou-se a retomar os quatro níveis, isto porque foi entre setembro e janeiro e saíram duas legislações diferentes para alterar, por isso todo este processo foi uma coisa que nunca mais acabava, foram discussões, tivemos imensas reuniões de discussões para, para distinguir o que é distingue um professor excelente de um professor muito bom, o que é que distingue um professor muito bom de um professor bom, pronto, como é que isso pode, e depois não é isso, porque distinguir nós até sabemos mais ou menos distinguir, o problema é como é que se regista isso, com é que, de que forma é que os descritores, de forma é que determinados descritores fazem um perfil de um professor excelente e outros descritores fazem um perfil de um professor muito bom, e isso não é nada fácil. E muito bom e bom, e como é que, através dos descritores, se distingue um professor bom de um professor muito bom, um professor muito bom de um professor excelente e um professor regular. E, pronto, isso não é tão fácil como à partida parece e, depois, de que forma é que esses descritores, porque não é, das duas uma: ou uma pessoa tem de determinar, digamos, percentagens, quantos por cento é que um professor tem que ter a níveis de excelente, para ter excelente, para ter bom, etc. Ora, isso criou aí uma confusão, foram praticamente seis meses à vontade, mais, só nestas discussões. Depois, foi a questão dos, depois disso mais ou menos feito, tentamos fazer, tentámos fazer as grelhas de avaliação de observação de aulas. Pronto, foi outra grande paranoia, porque as grelhas de avaliação de observação de aulas como é que são? São, têm que ser, devem ser muito ... pormenorizadas? Devem ser descritivas? Devem ser, deve ser dado ao orientador, observador a liberdade, de forma descritiva, registar o que se passa na aula? Ou temos que nos focalizar em, antes das aulas? É focalizada? É uma observação focalizada ou é uma observação

geral, observação global? E depois, claro, que é possível uniformizar. É possível uniformizar, se calhar, então, é preciso fazer uma ficha com alguns pontos que devem ser atendidos, não é? E que pontos são esses? De que maneira é que nós conseguimos fazer uma grelha que seja suficientemente geral para abranger todas as disciplinas, desde a Educação Física, à Física e Química, ao Português? E sem ter problemas de ter, de estar a focalizar mais num ponto ou noutra? Ora.../

Investigadora: Acabou?

CDLLEC: Não, não acabei, ainda vou acabar. Pronto, e, por isso, este processo foi muito moroso também, a questão das grelhas. Depois, além disso foi, é preciso fazer associar a CAAD - Comissão de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho, não é? Quem é que vai fazer parte dessa CAAD? De que maneira é que a CAAD poderá interferir nisto? Que conflitos de interesses é que poderão surgir? Por isso, essas discussões foram discussões que nós tivemos, mas assim muito, muito exaustivas, durante todo o ano.

Investigadora: Pois, compreende-se.

CDLLEC: Não é? Depois, entretanto, ... chegamos, chegamos ao, isto no ano anterior, por isso já foi em 2000 e, ora o processo começou para aí em, em.../

Investigadora: Em 2007.

CDLLEC: Pois, em 2007/2008. Depois, em 2008/2009, mudaram alguns Coordenadores, no ano passado, porque alguns Coordenadores, inclusivamente, até, com este processo, pediram a reforma, não é? Houve muitas pessoas a pedir a reforma, muitas pessoas a, a, a ir embora a dizer que não queriam avaliar, pessoas a pedir a reforma antecipadamente, não estão para isso, não estão para isto, não sei quê, porque houve, geralmente, grandes discussões, profundas, em vários, em vários locais. Eu acho que nós aqui na escola, ... realmente, conseguimos manter, até agora pelo menos, mantivemos uma, um bom, continuamos a ter um bom ambiente, mas, mas, mas é à custa de muita, muito bom senso, não é? Porque, realmente, o processo levou-nos muito perto de, de repente, porque a pressão, quanto mais pressão há, mais tensão há entre as pessoas e, depois, é preciso arranjar, não são bodes expiatórios, mas é preciso arranjar alguém

que, que, que, a quem atirar com as coisas, então são as pessoas que estão mais próximas, são os testas de ferro, que são Coordenadores de Departamento e os Coordenadores de Grupo, não é? E, pronto, e a Direção, que apanha de um lado, apanha do outro. Apanha do Ministério, porque é preciso não sei quê, é preciso andar para a frente e blábláblá e apanha dos colegas, que dizem: “- Então como é que é? Vocês afinal, mas como é que é isto? Nós não vamos fazer nada? Não vamos fazer coisa nenhuma?”. Houve aqui uma alt..., uma época em que, realmente, foi preciso um grande bom senso e eu, nesta parte, assumo isso, foi preciso um grande bom senso, uma grande experiência até, de funcionamento, de dinâmica de grupo e de pessoas, para conseguir manter a calma e para conseguir manter os ritmos, porque, realmente, as pessoas começaram a extravasar todas as suas frustrações para as pessoas mais próximas, que eram os Coordenadores, não é?

Investigadora: Pois. Muito bem. Na sua perspectiva, como caracteriza, genericamente, a função do Coordenador no âmbito deste processo?

CDLLEC: No âmbito da avaliação?

Investigadora: No âmbito do processo de avaliação do desempenho. Qual é, no fundo, o papel do Coordenador?

CDLLEC: Ora bem, quer dizer, o que diz a legislação é que o papel do Coordenador é, é um papel de avaliador, não é? É o coordenador e a Direção, são os dois organismos, digamos, que avaliam o processo. O Coordenador de Departamento na área da prática pedagógica e a, a Direção na área mais institucional, de, de, de outros trabalhos relacionados com as outras atividades de cumprimento de serviço. Pronto, é o que lá diz, está à vista, está lá muito claro no guia da avaliação.

Investigadora: É essa a sua perspectiva?

CDLLEC: A minha perspectiva... como eu não concordo com este modelo, não pode ser, não é? Na minha perspectiva um Coordenador de Departamento tem que, exatamente, fazer aquilo que, como o que a própria palavra indica, isto é, coordenar todas as articulações que têm de ser

feitas no, no Departamento, não é? Não quer dizer que vá, eu não acho que a função essencial do Coordenador seja uma função de avaliador, é uma função, exatamente, de coordenador, de articulador. O que o Coordenador deveria fazer era garantir que todas, que as pessoas trabalhassem em articulação umas com as outras. Isso, para mim, é o grande papel do Coordenador, não é? É garantir que as pessoas não trabalham sozinhas, não estão isoladas, não é? E que, se tiverem um problema, têm um grupo que as ajuda a resolver, se tiverem alguma dificuldade, têm um grupo e um Coordenador que as ajuda a fazer isso. Mas isso era preciso e que, realmente, a função do coordenador tivesse algumas características e tivesse alguma disponibilidade para isso. Neste momento, um Coordenador de um agrupamento tem, exatamente, o mesmo número de carga horária dos outros colegas e, mais, tem uma dificuldade enorme em reunir com quem quer que seja, porque só pode reunir, eu só posso reunir o Departamento, às sete menos um quarto e, mesmo assim, há pessoas que não vão [...], em determinadas situações. Por isso, não havendo, realmente, não se pode fazer, não se consegue fazer omeletas sem ovos, não é? Como é que, não havendo espaços, não havendo tempos, não havendo articulação de horários, não há essa possibilidade e oportunidade, para mim primeira e necessidade básica, a articulação. Aquilo que se fala, que se passa a vida a falar de articulação transversal não sei quê, para mim a primeira articulação tem que ser a articulação dentro dos Departamentos. As pessoas não devem trabalhar sozinhas e, por alguma coisa, as pessoas mais antigas têm inexperiência e as pessoas mais novas têm mais à-vontade e mais aventura e mais inovação, se calhar, e novas coisas que as pessoas mais antigas já estão um bocado desfasadas, e essa articulação era a primeira.

Investigadora: Portanto, no âmbito do processo de avaliação acha que o trabalho colaborativo faria todo o sentido?

CDLLEC: Claro, claro, é evidente, não é? Eu acho que o processo de avaliação tem de ser um processo formativo, não é? E o processo formativo é um processo de melhoria, não é um processo de, de, de policiamento.

Investigadora: De partilha, portanto?

CDLLEC: Pois, é de partilha e a melhoria só se faz com a partilha. Eu estou, perfeitamente, convencida que uma pessoa sozinha não evolui, não é? Pois só se evolui em conjunto, só se evolui em grupo, não é? Com todas as coisas boas e más, mas só no coletivo é que se evolui e isso não é possível, e acho que neste processo já nem, pronto, não sei, não é essa a função de Coordenador de Departamento, daquilo que eu percebo.

Investigadora: Mencione quais os objetivos individuais que traçou no âmbito da sua função supervisiva.

CDLLEC: Eu não entrei em função supervisiva, porque, porque, não entrei em função supervisiva no âmbito do processo de avaliação do desempenho, porque não houve, nesse ano, ninguém que quisesse, no meu Departamento, aulas assistidas, no Departamento de Línguas, e, por isso, o Coordenador, em princípio, só entraria como avaliador nesse âmbito da prática pedagógica. Por isso, eu não entrei.

Investigadora: Mas no global? Função supervisiva no global?

CDLLEC: No global, na função supervisiva no global, a única coisa que eu fiz foi tentar conversar com as pessoas, saber até quais eram os sentimentos delas em relação às coisas, como é que, pronto, estavam a reagir. Apercebi-me que havia, pronto, várias sensibilidades, mas havia um, havia uma grande maioria de pessoas que não queriam que o processo fosse implementado na escola. Fiz, inclusivamente, ... lembro-me de ter feito uma reunião de Departamento, em que as pessoas, em que se escreveu um documento para a Direção a dizer que o Departamento, e os professores do Departamento, não iam implementar a avaliação de desempenho no Departamento e que, por isso, não ia haver aulas assistidas, as pessoas do departamento não iriam implementar o processo da avaliação do desempenho no Departamento. Isso foi assinado por toda a gente e, por isso, ele não andou para a frente. Sinceramente, nesse âmbito, eu não tive qualquer função. Em relação aos meus objetivos individuais é evidente que também nesse âmbito eu formulei objetivos, como formulo todos os anos, todos os anos nós formulamos objetivos para a nossa prática, não é? Todos os anos, de há muitos anos a esta parte, que eu tenho os meus objetivos no início do ano e esses objetivos estavam relacionados com a função de coordenação, com a função de articulação, nomeadamente, por exemplo, na melhoria da

comunicação, porque o que aconteceu foi que a partir, exatamente, de 2007/2008, por isso desde que nós fomos, com esta história das Novas Tecnologias, nós, por exemplo, começamos a, dantes as informações do Pedagógico eram feitas verbalmente, oralmente, não é? Reunia-se o Departamento e, e transmitia-se, pronto. Ora, isto era uma perda de informação e de tempo terrível, toda a gente sabe que metade da informação se perde e, além disso, ... havia reuniões de Departamento e de Grupo cuja única função era transmitir informações do Pedagógico, que não tinha razão de ser, pois se, não havia momentos de reflexão ou havia pouco momentos de reflexão. Com esta história das Novas Tecnologias, o que nós fizemos foi todos os Coordenadores de Departamento passam a mandar, por e-mail, ao Departamento, as informações do Pedagógico e, por isso, as pessoas, no mesmo dia ou no dia seguinte, têm, a tempo as informações do Pedagógico e, por isso, as reuniões, quando são feitas, são feitas para refletir sobre os problemas pedagógicos e não para transmitir informações. Isso é um dos meus grandes objetivos relacionados com a articulação.

Investigadora: Que estratégias supervisivas procurou implementar ao longo do processo avaliativo?

CDLLEC: Não, não houve estratégias supervisivas nenhuma, porque não houve (RISOS) avaliação de desempenho, não é? De novo. Houve encontros entre as pessoas para discutir as questões relacionadas com a avaliação, com a, com a, e com a sua prática pedagógica, não sei se é uma estratégia, não é mais nada. Não houve mais nada.

Investigadora: Não houve necessidade de fazer mais do que isso?

CDLLEC: Não.

Investigadora: Como caracterizaria o seu grau de satisfação face ao cumprimento dos seus objetivos neste processo?

CDLLEC: O meu grau de satisfação? Se eu não tenho processo, o meu grau de satisfação foi bom, porque o processo não foi para a frente (RISOS), não é? Realmente é verdade. É um grau de satisfação, não é? Aliás, não é não foi para a frente, as pessoas perceberam, finalmente, que,

eu acho que foi a partir de certa altura, houve, realmente, houve um finca-pé, nitidamente, uma questão quase pessoal entre a Ministra e os sindicatos, as pessoas perceberam que aquilo não podia, não podia ser assim, que não podia, pronto. E, por isso, pronto, depois veio a tal questão do, do *simplex* e aquelas questões todas, pronto, aqueles recuos todos e aqui na escola, realmente, não houve, não houve...avalia.../

Investigadora: Não teve impacto?

CDLLEC: Não teve impacto.

Investigadora: Relativamente aos seus objetivos que mencionou há pouco, de tentar que houvesse maior grau de reflexão, de coordenação...

CDLLEC: É evidente. Aí é que os objetivos foram, foram alcançados, porque é um facto que, ... embora em determinadas situações com grandes tensões, é um facto que isto despoletou, e eu não posso negar isso, uma discussão profunda na escola sobre, sobre o professor, sobre o que é o professor, sobre o que é que vai ser o professor, o que, o que, o que é um bom professor, o que é um excelente professor, sobre as questões relacionadas até com a atividade, ... se calhar foi o fator mais positivo de tudo isto foi a questão de as pessoas perceberem que, realmente, que outro sentido não pode existir. Por quê? Pois, porque a verdade, nua e crua, é essa: se as pessoas faltam quem vai apanhar é o colega do lado, não é? Porque vai ter que fazer as aulas de substituição e, essas aulas de substituição, não é? Porque as pessoas sentem-se pressionadas, não é? Porque no dia seguinte têm alguém com cara torta, não é?/

Investigadora: E também, ao faltarem, vão ter reflexos na sua avaliação.

CDLLEC: E vai ter reflexos na sua avaliação. Por isso, a nível, realmente, da, e eu não posso negar, que a nível da assiduidade das pessoas, não tem a ver com o processo de avaliação só, não é? Tem a ver com a história do fomentar das aulas de substituição. O primeiro grande impacto foi as aulas de substituição. Por isso, a esse nível eu não posso negar que houve, houve uma grande evolução em termos da, da, dos docentes. Outra coisa é a, a questão do trabalho na escola que, realmente, é um facto que, mas lá vamos nós outra vez de encontro, empancar no

facto dos, dos espaços e das condições e não sei quê, que as escolas, algumas delas não têm. Pronto, as escolas estão a ser reformuladas, remodelas, não sei quê, mas é verdade que, na maioria dos casos, as cargas horárias das pessoas são de tal maneira diversificadas que é muito difícil que as pessoas se encontrem, que trabalhem em conjunto, pronto. A não ser que seja depois do horário pós-laboral.

Investigadora: Mediante esses objetivos, consideraria que o seu próprio nível elevado, portanto?

CDLLEC: A esse nível? Não diria elevado, mas é, é positivo. É positivo, não é assim uma coisa, porque eu acho que isso é uma coisa que não tem completamente a ver com o processo.

Investigadora: Obrigada. Caracterize a relação que manteve com os seus avaliados no decurso do processo avaliativo.

CDLLEC: Foi muito boa. Foi sempre muito boa, foi sempre muita aberta, foi sempre muito transparente. Sempre que aparecia, surgia uma situação nova era explicada, tim por tim, para que toda gente percebesse, que há gente que não percebia. Por isso foi muito boa, muito aberta.

Investigadora: Na sua ótica, que influência poderá exercer a relação interpessoal avaliador/avaliado no processo avaliativo? Poderá mencionar constrangimentos, condicionalismos.

CDLLEC: Pois, é assim: a relação tem que ser profissional, só, não é? Mas a verdade é que nós estamos em escolas e as escolas são formadas por seres humanos e as pessoas estabeleceram laços de amizade. Por isso, e independentemente da minha idade e da idade de alguns, não é? Por isso, é evidente que essas relações vão interferir no processo de, de avaliação, não é? Há pessoas que, que não consideram que as outras pessoas sejam suficientemente competentes para as avaliar, há pessoas que eram amigas e que, de repente, com estas discussões que começaram, e com o facto de umas terem passado a titulares e outras não, isso criou desgostos e frustrações, e isso interfere, como é evidente, nas relações entre as pessoas e no processo.

Investigadora: Já o fez de alguma forma, mas descreva como correu o processo avaliativo, não deixando de mencionar quais foram os principais obstáculos que sentiu na implementação do mesmo, bem como as conquistas que destacaria.

CDLLEC: Pronto, o processo já lhe expliquei, não é? Estivemos, durante dois anos, em reuniões sucessivas na tentativa da, da operacionalização do, do, um ano até que percebemos que não era possível operacionalizar. Depois, em relação aos principais obstáculos, portanto, os principais obstáculos é isso, é a impossibilidade de operacionalizar aquele processo, aquele modelo. Pronto, esse foi o principal obstáculo. E tudo o que (), a impossibilidade de prosseguir no processo. A grande conquista foi o facto de, quanto a mim, foi o facto de as pessoas, realmente, terem-se sentado e terem conversado sobre o seu papel como Coordenadores e como educadores e, pronto, e ter havido discussões profundas sobre o que é a educação, sobre o que é a avaliação das pessoas, como é que ela deve ser feita, etc., etc.. Isto foi a grande conquista, foi a reflexão.

Investigadora: Refira quais foram as principais aprendizagens que considerou serem significativas para si no decurso deste projeto e realizadas pelos seus avaliados.

CDLLEC: Olha, as aprendizagens para mim foram ... o facto de ter que haver um cuidado muito, muito grande na gestão dos recursos humanos de uma escola, nomeadamente desta escola. Ter aprendido muito a esse nível, não é? Foi, e pronto, foi isso. Em relação à aprendizagem dos formandos, que não, pronto, dos colegas, eu acho que tem a ver com o facto de, pronto, de perceberem que é necessário que as coisas sejam articuladas e que as pessoas não podem continuar, constantemente, viradas de costas umas para as outras, a trabalharem no próprio gás, têm que conversar, têm que refletir, têm que fazer coisas em conjunto, acho eu.

Investigadora: Muito bem. Na sua opinião, em que medida considera ter contribuído para o desenvolvimento profissional dos professores que supervisionou?

CDLLEC: Eu acho que contribuí, pelo, primeiro contribuí pela, pela gestão, acho que contribuí pela gestão das, das, das sinergias, como se costuma dizer hoje, pronto, das características das pessoas e contribuí para que se mantivesse um clima de, de, de transparência e de boa relação

entre as pessoas. Por outro lado, acho que também, pronto, contribuí em termos de, de, pronto, dessa percepção que as pessoas têm e vão tendo e foram tendo, de precisar de conversar, ver as coisas discutidas, para partilhar as coisas.../

Investigadora: Para poderem crescer?

CDLLEC: Para poderem crescer, claro, acho que sim.

Investigadora: Há algum dado que queira acrescentar que não tenha sido abordado ao longo da entrevista?

CDLLEC: Não, não, não. Acho que há uma necessidade enorme que estas coisas sejam muito pensadas e muito bem delineadas, e muito concretizáveis e não mandadas assim ao acaso para cima das escolas. Acho que a questão da avaliação tem que ser uma coisa experimentada, se calhar primeiro em pequenos núcleos, avaliada nestes pequenos núcleos do processo e, depois, então devagar, e de uma forma faseada, avançando para o resto das localidades e das zonas e, depois, do país.

Investigadora: Muito bem. Muito obrigada!

FIM

Entrevista à Coordenadora do DLL da Escola C (CDLLEC)

Realizada no dia 12 de maio de 2010

Investigadora: Gostaria que me indicasse os seguintes dados biográficos: Idade?

CDLLEC: 52 anos.

Investigadora: Estado civil?

CDLLEC: Casada.

Investigadora: E outros dados familiares que queira referir?

CDLLEC: Tenho um filho, com 21 anos. Está, neste momento, no Instituto Superior de Engenharia.

Investigadora: Poderia descrever-me o seu percurso académico, nomeadamente qual a sua formação académica inicial, pós-graduada, se existir, e quais as razões que conduziram à realização dessa formação?

CDLLEC: Eu sou licenciada em Línguas e Literatura Modernas, variante de Estudos Portugueses e Ingleses e ... não tenho nenhuma pós-graduação. Fiz uma série de coisas que não têm a ver com Pós-graduação. Sempre estive ligada à docência, e acho que não há mais nada. Por quê? Porque foi uma coisa muito, muito determinada já desde há muito anos. Eu sempre quis ser professora, por isso vim para a profissão, porque estava completamente convencida que era essa a minha vocação. Vi no meu futuro a educação, quer dizer, não pude ser cantora, porque o meu pai não me deixou, quando tinha para aí 12 anos. Por isso, tive que, prontos, a segunda hipótese, na altura era impossível ter uma carreira de música e, então, vim para professora.

Investigadora: Relativamente ao seu trajeto profissional, poderia indicar-me, ainda que sucintamente, como foi o seu percurso profissional até ao momento, não deixando de fazer menção à sua experiência em funções supervisivas?

CDLLEC: Eu formei-me em 82 e, depois, fiz o estágio profissional em exercício, que eram dois anos, em 84/86, no Rodrigues de Freitas e, a partir daí, em 86 concorri para aqui para [...] e fiquei aqui colocada, portanto, desde 86 que estou aqui. Sou professora aqui da casa há muitos anos. Eu vim inaugurar este edifício, que agora foi abaixo. Em relação à supervisão, eu fui orientadora de estágio, por isso num estágio integrado, ligado à Faculdade de Letras da Universidade do Porto, durante dez anos, para aí ... é, nove, dez anos, nas áreas de formação, nas áreas, na área de formação de Português.

Investigadora: Qual é a sua opinião face ao processo de avaliação de desempenho? Concorda ou discorda e por que motivo?

CDLLEC: Olha, eu fui das pessoas que, no início, quando se falou da avaliação, eu ... achei que se devia entrar no processo e que, que, porque eu sempre achei, e acho, que o trabalho das pessoas deve ser avaliado e as pessoas devem ter ... uma reflexão sobre o seu trabalho e, e, e essa reflexão deve ser numa perspetiva de melhoria das práticas e isso deve, também, fazer parte da vida do professor. Por isso, a primeira perspetiva que nós tivemos foi uma perspetiva de: “- Vamos experimentar”. O que aconteceu foi que, quando, e por isso eu fazia parte do Conselho Pedagógico e faço parte do Conselho Pedagógico, e nós tentamos pegar, digamos, no material que vinha e nas, nas, na legislação e nas ordens, que entretanto vinham, e, e tentar operacionalizar aquilo. O que aconteceu foi que foi completamente impossível de, de, de ... operacionalizar. Era um processo que não era concretizável por variadíssimas razões, nomeadamente porque enalhava, constantemente, em, em ... digamos, em ordens que depois eram anuladas por outras ordens, outras anuladas por outras ordens, etc., por a própria legislação estar, evidentemente, mal feita, de tal maneira que era impossível concretizar alguns passos, nomeadamente em relação à construção dos materiais e à, por exemplo, em relação à, ... a construção dos materiais nem era tanto, era mais em relação à questão, por exemplo, dos avaliadores. Toda a gente sabe, foi uma questão geral, não havia, não foi bem determinado, ou acho que foi feito tudo um bocado no ar, em vez de ser, não houve experimentação em

pequenos núcleos, o que deu que passados três meses ou dois meses do início do processo estava tudo uma bagunça enorme, tudo completamente extenuado, sem, com uma incapacidade de concretização do processo, concretização da operacionalização daquele processo. Por quê? Porque havia conflitos de interesses constantes, porque começamos a chegar à conclusão que as avaliações iam ser feitas, de, em modos que realmente não eram, não eram concretizáveis e não eram corretos, por questões de princípio, porque tudo tinha a ver com a questão dos titulares, dos professores titulares. Os professores titulares, muitos deles, em muitas situações nós sabemos, como toda a gente sabe, foram professores titulares por razões muito, muito longínquas, realmente, da sua capacidade e da sua competência. Entretanto, foram colegas deixados de fora da titularidade que eram, são pessoas, absolutamente, competentes e que, por que é que ficaram fora da titularidade? Porque durante anos foram eles que, que lideraram os processos, nomeadamente as Coordenadoras de Departamento, Coordenadoras de Grupo e que, entretanto, como é normal, decidiram que dariam esse espaço aos colegas mais novos e, por isso, centrariam mais a sua atividade na relação com o aluno, na preparação, por exemplo, dos alunos para o 12º ano. Portanto, são pessoas mais antigas na casa que nós sabemos que, que é isso e se calhar é isso que devem fazer, porque é um facto têm uma experiência enorme e têm uma capacidade enorme de preparar as pessoas, os anos mais avançados, etc., etc., não há nada de mal nisso. Pronto, por isso, o que aconteceu, isto sintetizando, foi que nós andamos um ano inteiro nesta hesitação confusão, não é? De tal maneira que a partir de certa altura, eu pessoalmente, disse logo: “- Não consigo fazer isto! É impossível!”. Isto é, tudo, todos aqueles passos que nós à partida poderíamos ter dado e que achávamos que poderia ser uma coisa correta, até em termos de, e até de limpeza um bocado do sistema, é preciso limpar as coisas hereditárias, as pessoas têm que perceber que têm que andar para a frente, e que têm que se formar, que a formação tem de ser contínua, que não podem estagnar e achar que daqui para a frente já fizeram estágio há quinhentos anos e que não precisam de mais nada. Pronto, não é isso, como é evidente, as pessoas, realmente, precisam de ser formadas, mas não, o que nós nos apercebemos foi que este processo não ia levar a isso. Ia levar sim a uma série de roturas entre as pessoas, a uma série de situações graves de, pronto, de disfuncionamento e que isso ia, ia, ia penalizar imenso, quer as pessoas, quer o sistema, quer os alunos e a partir daí, realmente, começamos a ter uma atitude crítica em relação ao processo e foi o que me aconteceu a mim, que fui contra este processo e continuo convencida que, que, que ele não é, que o modelo não é o modelo adequado à melhor avaliação dos docentes.

Investigadora: Já respondeu, em certa medida, a essa questão, mas no seu contexto da ação, de que modo caracterizaria o processo avaliativo, ou seja, quais foram as etapas que foram percorridas?

CDLLEC: Pronto, nós aqui, foi formada, no Conselho Pedagógico, reuniu, não é? Foi formada uma comissão de, principalmente, dos coordenadores, foi feito pelos Coordenadores, eu acho que já foi há dois anos, não me lembro muito bem, mas era os coordenadores que começaram a, então, a elaborar os tais instrumentos de avaliação. Depois, esses Coordenadores, pois isto foi um processo, extremamente, moroso!!! Fez-se primeiro um de acordo com a legislação, fez-se uns documentos que tinham quatro níveis de desempenho. Depois passou-se para uns que tinha cinco níveis. Depois voltou-se a retomar os quatro níveis, isto porque foi entre setembro e janeiro e saíram duas legislações diferentes para alterar, por isso todo este processo foi uma coisa que nunca mais acabava, foram discussões, tivemos imensas reuniões de discussões para, para distinguir o que é distingue um professor excelente de um professor muito bom, o que é que distingue um professor muito bom de um professor bom, pronto, como é que isso pode, e depois não é isso, porque distinguir nós até sabemos mais ou menos distinguir, o problema é como é que se regista isso, com é que, de que forma é que os descritores, de forma é que determinados descritores fazem um perfil de um professor excelente e outros descritores fazem um perfil de um professor muito bom, e isso não é nada fácil. E muito bom e bom, e como é que, através dos descritores, se distingue um professor bom de um professor muito bom, um professor muito bom de um professor excelente e um professor regular. E, pronto, isso não é tão fácil como à partida parece e, depois, de que forma é que esses descritores, porque não é, das duas uma: ou uma pessoa tem de determinar, digamos, percentagens, quantos por cento é que um professor tem que ter a níveis de excelente, para ter excelente, para ter bom, etc. Ora, isso criou aí uma confusão, foram praticamente seis meses à vontade, mais, só nestas discussões. Depois, foi a questão dos, depois disso mais ou menos feito, tentamos fazer, tentámos fazer as grelhas de avaliação de observação de aulas. Pronto, foi outra grande paranoia, porque as grelhas de avaliação de observação de aulas como é que são? São, têm que ser, devem ser muito ... pormenorizadas? Devem ser descritivas? Devem ser, deve ser dado ao orientador, observador a liberdade, de forma descritiva, registar o que se passa na aula? Ou temos que nos focalizar em, antes das aulas? É focalizada? É uma observação focalizada ou é uma observação

geral, observação global? E depois, claro, que é possível uniformizar. É possível uniformizar, se calhar, então, é preciso fazer uma ficha com alguns pontos que devem ser atendidos, não é? E que pontos são esses? De que maneira é que nós conseguimos fazer uma grelha que seja suficientemente geral para abranger todas as disciplinas, desde a Educação Física, à Física e Química, ao Português? E sem ter problemas de ter, de estar a focalizar mais num ponto ou noutra? Ora.../

Investigadora: Acabou?

CDLLEC: Não, não acabei, ainda vou acabar. Pronto, e, por isso, este processo foi muito moroso também, a questão das grelhas. Depois, além disso foi, é preciso fazer associar a CAAD - Comissão de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho, não é? Quem é que vai fazer parte dessa CAAD? De que maneira é que a CAAD poderá interferir nisto? Que conflitos de interesses é que poderão surgir? Por isso, essas discussões foram discussões que nós tivemos, mas assim muito, muito exaustivas, durante todo o ano.

Investigadora: Pois, compreende-se.

CDLLEC: Não é? Depois, entretanto, ... chegamos, chegamos ao, isto no ano anterior, por isso já foi em 2000 e, ora o processo começou para aí em, em.../

Investigadora: Em 2007.

CDLLEC: Pois, em 2007/2008. Depois, em 2008/2009, mudaram alguns Coordenadores, no ano passado, porque alguns Coordenadores, inclusivamente, até, com este processo, pediram a reforma, não é? Houve muitas pessoas a pedir a reforma, muitas pessoas a, a, a ir embora a dizer que não queriam avaliar, pessoas a pedir a reforma antecipadamente, não estão para isso, não estão para isto, não sei quê, porque houve, geralmente, grandes discussões, profundas, em vários, em vários locais. Eu acho que nós aqui na escola, ... realmente, conseguimos manter, até agora pelo menos, mantivemos uma, um bom, continuamos a ter um bom ambiente, mas, mas, mas é à custa de muita, muito bom senso, não é? Porque, realmente, o processo levou-nos muito perto de, de repente, porque a pressão, quanto mais pressão há, mais tensão há entre as pessoas e, depois, é preciso arranjar, não são bodes expiatórios, mas é preciso arranjar alguém

que, que, que, a quem atirar com as coisas, então são as pessoas que estão mais próximas, são os testas de ferro, que são Coordenadores de Departamento e os Coordenadores de Grupo, não é? E, pronto, e a Direção, que apanha de um lado, apanha do outro. Apanha do Ministério, porque é preciso não sei quê, é preciso andar para a frente e blábláblá e apanha dos colegas, que dizem: “- Então como é que é? Vocês afinal, mas como é que é isto? Nós não vamos fazer nada? Não vamos fazer coisa nenhuma?”. Houve aqui uma alt..., uma época em que, realmente, foi preciso um grande bom senso e eu, nesta parte, assumo isso, foi preciso um grande bom senso, uma grande experiência até, de funcionamento, de dinâmica de grupo e de pessoas, para conseguir manter a calma e para conseguir manter os ritmos, porque, realmente, as pessoas começaram a extravasar todas as suas frustrações para as pessoas mais próximas, que eram os Coordenadores, não é?

Investigadora: Pois. Muito bem. Na sua perspectiva, como caracteriza, genericamente, a função do Coordenador no âmbito deste processo?

CDLLEC: No âmbito da avaliação?

Investigadora: No âmbito do processo de avaliação do desempenho. Qual é, no fundo, o papel do Coordenador?

CDLLEC: Ora bem, quer dizer, o que diz a legislação é que o papel do Coordenador é, é um papel de avaliador, não é? É o coordenador e a Direção, são os dois organismos, digamos, que avaliam o processo. O Coordenador de Departamento na área da prática pedagógica e a, a Direção na área mais institucional, de, de, de outros trabalhos relacionados com as outras atividades de cumprimento de serviço. Pronto, é o que lá diz, está à vista, está lá muito claro no guia da avaliação.

Investigadora: É essa a sua perspectiva?

CDLLEC: A minha perspectiva... como eu não concordo com este modelo, não pode ser, não é? Na minha perspectiva um Coordenador de Departamento tem que, exatamente, fazer aquilo que, como o que a própria palavra indica, isto é, coordenar todas as articulações que têm de ser

feitas no, no Departamento, não é? Não quer dizer que vá, eu não acho que a função essencial do Coordenador seja uma função de avaliador, é uma função, exatamente, de coordenador, de articulador. O que o Coordenador deveria fazer era garantir que todas, que as pessoas trabalhassem em articulação umas com as outras. Isso, para mim, é o grande papel do Coordenador, não é? É garantir que as pessoas não trabalham sozinhas, não estão isoladas, não é? E que, se tiverem um problema, têm um grupo que as ajuda a resolver, se tiverem alguma dificuldade, têm um grupo e um Coordenador que as ajuda a fazer isso. Mas isso era preciso e que, realmente, a função do coordenador tivesse algumas características e tivesse alguma disponibilidade para isso. Neste momento, um Coordenador de um agrupamento tem, exatamente, o mesmo número de carga horária dos outros colegas e, mais, tem uma dificuldade enorme em reunir com quem quer que seja, porque só pode reunir, eu só posso reunir o Departamento, às sete menos um quarto e, mesmo assim, há pessoas que não vão [...], em determinadas situações. Por isso, não havendo, realmente, não se pode fazer, não se consegue fazer omeletas sem ovos, não é? Como é que, não havendo espaços, não havendo tempos, não havendo articulação de horários, não há essa possibilidade e oportunidade, para mim primeira e necessidade básica, a articulação. Aquilo que se fala, que se passa a vida a falar de articulação transversal não sei quê, para mim a primeira articulação tem que ser a articulação dentro dos Departamentos. As pessoas não devem trabalhar sozinhas e, por alguma coisa, as pessoas mais antigas têm inexperiência e as pessoas mais novas têm mais à-vontade e mais aventura e mais inovação, se calhar, e novas coisas que as pessoas mais antigas já estão um bocado desfasadas, e essa articulação era a primeira.

Investigadora: Portanto, no âmbito do processo de avaliação acha que o trabalho colaborativo faria todo o sentido?

CDLLEC: Claro, claro, é evidente, não é? Eu acho que o processo de avaliação tem de ser um processo formativo, não é? E o processo formativo é um processo de melhoria, não é um processo de, de, de policiamento.

Investigadora: De partilha, portanto?

CDLLEC: Pois, é de partilha e a melhoria só se faz com a partilha. Eu estou, perfeitamente, convencida que uma pessoa sozinha não evolui, não é? Pois só se evolui em conjunto, só se evolui em grupo, não é? Com todas as coisas boas e más, mas só no coletivo é que se evolui e isso não é possível, e acho que neste processo já nem, pronto, não sei, não é essa a função de Coordenador de Departamento, daquilo que eu percebo.

Investigadora: Mencione quais os objetivos individuais que traçou no âmbito da sua função supervisiva.

CDLLEC: Eu não entrei em função supervisiva, porque, porque, não entrei em função supervisiva no âmbito do processo de avaliação do desempenho, porque não houve, nesse ano, ninguém que quisesse, no meu Departamento, aulas assistidas, no Departamento de Línguas, e, por isso, o Coordenador, em princípio, só entraria como avaliador nesse âmbito da prática pedagógica. Por isso, eu não entrei.

Investigadora: Mas no global? Função supervisiva no global?

CDLLEC: No global, na função supervisiva no global, a única coisa que eu fiz foi tentar conversar com as pessoas, saber até quais eram os sentimentos delas em relação às coisas, como é que, pronto, estavam a reagir. Apercebi-me que havia, pronto, várias sensibilidades, mas havia um, havia uma grande maioria de pessoas que não queriam que o processo fosse implementado na escola. Fiz, inclusivamente, ... lembro-me de ter feito uma reunião de Departamento, em que as pessoas, em que se escreveu um documento para a Direção a dizer que o Departamento, e os professores do Departamento, não iam implementar a avaliação de desempenho no Departamento e que, por isso, não ia haver aulas assistidas, as pessoas do departamento não iriam implementar o processo da avaliação do desempenho no Departamento. Isso foi assinado por toda a gente e, por isso, ele não andou para a frente. Sinceramente, nesse âmbito, eu não tive qualquer função. Em relação aos meus objetivos individuais é evidente que também nesse âmbito eu formulei objetivos, como formulo todos os anos, todos os anos nós formulamos objetivos para a nossa prática, não é? Todos os anos, de há muitos anos a esta parte, que eu tenho os meus objetivos no início do ano e esses objetivos estavam relacionados com a função de coordenação, com a função de articulação, nomeadamente, por exemplo, na melhoria da

comunicação, porque o que aconteceu foi que a partir, exatamente, de 2007/2008, por isso desde que nós fomos, com esta história das Novas Tecnologias, nós, por exemplo, começamos a, dantes as informações do Pedagógico eram feitas verbalmente, oralmente, não é? Reunia-se o Departamento e, e transmitia-se, pronto. Ora, isto era uma perda de informação e de tempo terrível, toda a gente sabe que metade da informação se perde e, além disso, ... havia reuniões de Departamento e de Grupo cuja única função era transmitir informações do Pedagógico, que não tinha razão de ser, pois se, não havia momentos de reflexão ou havia pouco momentos de reflexão. Com esta história das Novas Tecnologias, o que nós fizemos foi todos os Coordenadores de Departamento passam a mandar, por e-mail, ao Departamento, as informações do Pedagógico e, por isso, as pessoas, no mesmo dia ou no dia seguinte, têm, a tempo as informações do Pedagógico e, por isso, as reuniões, quando são feitas, são feitas para refletir sobre os problemas pedagógicos e não para transmitir informações. Isso é um dos meus grandes objetivos relacionados com a articulação.

Investigadora: Que estratégias supervisivas procurou implementar ao longo do processo avaliativo?

CDLLEC: Não, não houve estratégias supervisivas nenhuma, porque não houve (RISOS) avaliação de desempenho, não é? De novo. Houve encontros entre as pessoas para discutir as questões relacionadas com a avaliação, com a, com a, e com a sua prática pedagógica, não sei se é uma estratégia, não é mais nada. Não houve mais nada.

Investigadora: Não houve necessidade de fazer mais do que isso?

CDLLEC: Não.

Investigadora: Como caracterizaria o seu grau de satisfação face ao cumprimento dos seus objetivos neste processo?

CDLLEC: O meu grau de satisfação? Se eu não tenho processo, o meu grau de satisfação foi bom, porque o processo não foi para a frente (RISOS), não é? Realmente é verdade. É um grau de satisfação, não é? Aliás, não é não foi para a frente, as pessoas perceberam, finalmente, que,

eu acho que foi a partir de certa altura, houve, realmente, houve um finca-pé, nitidamente, uma questão quase pessoal entre a Ministra e os sindicatos, as pessoas perceberam que aquilo não podia, não podia ser assim, que não podia, pronto. E, por isso, pronto, depois veio a tal questão do, do *simplex* e aquelas questões todas, pronto, aqueles recuos todos e aqui na escola, realmente, não houve, não houve...avalia.../

Investigadora: Não teve impacto?

CDLLEC: Não teve impacto.

Investigadora: Relativamente aos seus objetivos que mencionou há pouco, de tentar que houvesse maior grau de reflexão, de coordenação...

CDLLEC: É evidente. Aí é que os objetivos foram, foram alcançados, porque é um facto que, ... embora em determinadas situações com grandes tensões, é um facto que isto despoletou, e eu não posso negar isso, uma discussão profunda na escola sobre, sobre o professor, sobre o que é o professor, sobre o que é que vai ser o professor, o que, o que, o que é um bom professor, o que é um excelente professor, sobre as questões relacionadas até com a atividade, ... se calhar foi o fator mais positivo de tudo isto foi a questão de as pessoas perceberem que, realmente, que outro sentido não pode existir. Por quê? Pois, porque a verdade, nua e crua, é essa: se as pessoas faltam quem vai apanhar é o colega do lado, não é? Porque vai ter que fazer as aulas de substituição e, essas aulas de substituição, não é? Porque as pessoas sentem-se pressionadas, não é? Porque no dia seguinte têm alguém com cara torta, não é?/

Investigadora: E também, ao faltarem, vão ter reflexos na sua avaliação.

CDLLEC: E vai ter reflexos na sua avaliação. Por isso, a nível, realmente, da, e eu não posso negar, que a nível da assiduidade das pessoas, não tem a ver com o processo de avaliação só, não é? Tem a ver com a história do fomentar das aulas de substituição. O primeiro grande impacto foi as aulas de substituição. Por isso, a esse nível eu não posso negar que houve, houve uma grande evolução em termos da, da, dos docentes. Outra coisa é a, a questão do trabalho na escola que, realmente, é um facto que, mas lá vamos nós outra vez de encontro, empancar no

facto dos, dos espaços e das condições e não sei quê, que as escolas, algumas delas não têm. Pronto, as escolas estão a ser reformuladas, remodelas, não sei quê, mas é verdade que, na maioria dos casos, as cargas horárias das pessoas são de tal maneira diversificadas que é muito difícil que as pessoas se encontrem, que trabalhem em conjunto, pronto. A não ser que seja depois do horário pós-laboral.

Investigadora: Mediante esses objetivos, consideraria que o seu próprio nível elevado, portanto?

CDLLEC: A esse nível? Não diria elevado, mas é, é positivo. É positivo, não é assim uma coisa, porque eu acho que isso é uma coisa que não tem completamente a ver com o processo.

Investigadora: Obrigada. Caracterize a relação que manteve com os seus avaliados no decurso do processo avaliativo.

CDLLEC: Foi muito boa. Foi sempre muito boa, foi sempre muita aberta, foi sempre muito transparente. Sempre que aparecia, surgia uma situação nova era explicada, tim por tim, para que toda gente percebesse, que há gente que não percebia. Por isso foi muito boa, muito aberta.

Investigadora: Na sua ótica, que influência poderá exercer a relação interpessoal avaliador/avaliado no processo avaliativo? Poderá mencionar constrangimentos, condicionalismos.

CDLLEC: Pois, é assim: a relação tem que ser profissional, só, não é? Mas a verdade é que nós estamos em escolas e as escolas são formadas por seres humanos e as pessoas estabeleceram laços de amizade. Por isso, e independentemente da minha idade e da idade de alguns, não é? Por isso, é evidente que essas relações vão interferir no processo de, de avaliação, não é? Há pessoas que, que não consideram que as outras pessoas sejam suficientemente competentes para as avaliar, há pessoas que eram amigas e que, de repente, com estas discussões que começaram, e com o facto de umas terem passado a titulares e outras não, isso criou desgostos e frustrações, e isso interfere, como é evidente, nas relações entre as pessoas e no processo.

Investigadora: Já o fez de alguma forma, mas descreva como correu o processo avaliativo, não deixando de mencionar quais foram os principais obstáculos que sentiu na implementação do mesmo, bem como as conquistas que destacaria.

CDLLEC: Pronto, o processo já lhe expliquei, não é? Estivemos, durante dois anos, em reuniões sucessivas na tentativa da, da operacionalização do, do, um ano até que percebemos que não era possível operacionalizar. Depois, em relação aos principais obstáculos, portanto, os principais obstáculos é isso, é a impossibilidade de operacionalizar aquele processo, aquele modelo. Pronto, esse foi o principal obstáculo. E tudo o que (), a impossibilidade de prosseguir no processo. A grande conquista foi o facto de, quanto a mim, foi o facto de as pessoas, realmente, terem-se sentado e terem conversado sobre o seu papel como Coordenadores e como educadores e, pronto, e ter havido discussões profundas sobre o que é a educação, sobre o que é a avaliação das pessoas, como é que ela deve ser feita, etc., etc.. Isto foi a grande conquista, foi a reflexão.

Investigadora: Refira quais foram as principais aprendizagens que considerou serem significativas para si no decurso deste projeto e realizadas pelos seus avaliados.

CDLLEC: Olha, as aprendizagens para mim foram ... o facto de ter que haver um cuidado muito, muito grande na gestão dos recursos humanos de uma escola, nomeadamente desta escola. Ter aprendido muito a esse nível, não é? Foi, e pronto, foi isso. Em relação à aprendizagem dos formandos, que não, pronto, dos colegas, eu acho que tem a ver com o facto de, pronto, de perceberem que é necessário que as coisas sejam articuladas e que as pessoas não podem continuar, constantemente, viradas de costas umas para as outras, a trabalharem no próprio gás, têm que conversar, têm que refletir, têm que fazer coisas em conjunto, acho eu.

Investigadora: Muito bem. Na sua opinião, em que medida considera ter contribuído para o desenvolvimento profissional dos professores que supervisionou?

CDLLEC: Eu acho que contribui, pelo, primeiro contribui pela, pela gestão, acho que contribui pela gestão das, das, das sinergias, como se costuma dizer hoje, pronto, das características das pessoas e contribuí para que se mantivesse um clima de, de, de transparência e de boa relação

entre as pessoas. Por outro lado, acho que também, pronto, contribuí em termos de, de, pronto, dessa percepção que as pessoas têm e vão tendo e foram tendo, de precisar de conversar, ver as coisas discutidas, para partilhar as coisas.../

Investigadora: Para poderem crescer?

CDLLEC: Para poderem crescer, claro, acho que sim.

Investigadora: Há algum dado que queira acrescentar que não tenha sido abordado ao longo da entrevista?

CDLLEC: Não, não, não. Acho que há uma necessidade enorme que estas coisas sejam muito pensadas e muito bem delineadas, e muito concretizáveis e não mandadas assim ao acaso para cima das escolas. Acho que a questão da avaliação tem que ser uma coisa experimentada, se calhar primeiro em pequenos núcleos, avaliada nestes pequenos núcleos do processo e, depois, então devagar, e de uma forma faseada, avançando para o resto das localidades e das zonas e, depois, do país.

Investigadora: Muito bem. Muito obrigada!

FIM

Escola A	Definições de “supervisor competente”
Professor 1	“Aquele que cria um clima favorável ao trabalho colaborativo, que apoia e ouve os colegas e que não impõe a sua forma de pensar e de estar na escola.”
Professor 2	“Alguém capaz de: - fomentar um ambiente saudável, de partilha e reflexão; - contribuir para a resolução de problemas e orientar a prática pedagógica e cientificamente, caso seja necessário (solicitado)”.
Professor 3	“É um supervisor que possui formação na área da supervisão pedagógica e que também partilha/ acolhe outras abordagens pedagógicas. As críticas devem ser construtivas, dando sempre alternativas para resolução dos problemas, promovendo estratégias de atuação, etc. O supervisor deve ouvir os outros professores e ser um bom gestor de conflitos”.
Professor 4	“Aquele que conseguir ser imparcial, flexível, democrático, inspirador enquanto modelo/ exemplo a seguir”.
Professor 5	“Supervisor competente é aquele que através do diálogo, da observação e reflexão ajuda o professor a repensar as suas práticas a fim de melhorar o seu desempenho profissional. Para tal não pode ser uma pessoa autoritária que limite a acção do professor, nem pode pensar que é detentor de toda a <u>verdade</u> ; tem de ser capaz de justificar o seu ponto de vista, avaliação de forma coerente, saber apontar linhas de orientação e ajudar o professor a superar eventuais obstáculos. Tem de saber ser um exemplo”.
Professor 6	“Um professor com capacidade de liderança, <u>dotado de bom senso</u> , capaz de ouvir, orientar, fomentar a partilha, mas <u>nunca impondo o seu ponto de vista</u> porque provavelmente terá também muito que aprender com os outros colegas”.
Professor 7	“Na minha perspectiva, o papel de supervisor é irrelevante. Contudo, tendo este que existir, o supervisor competente não é mais do que o colega solidário e empenhado com o qual partilhamos e trocamos experiências/ conhecimentos/ reflexões pedagógicas, como aconteceu desde sempre na <u>Carreira Docente</u> ”.
Professor 8	“O que sabe promover o trabalho colaborativo. As outras competências decorrerão destes e serão importantes em função do trabalho colaborativo desenvolvido”.

Escola B	Definições de “supervisor competente”
Professor 1	<ul style="list-style-type: none"> • “O que apoia e cria um clima favorável ao trabalho colaborativo”.
Professor 2	<ul style="list-style-type: none"> • “Aquele que acompanha e monitoriza eficazmente e de forma pertinente a prática pedagógica. Deve igualmente promover o trabalho colaborativo”.
Professor 3	<ul style="list-style-type: none"> • “O que acompanha a prática pedagógica de outro professor, como um colega, com mais uma opinião acerca da leccionação”.
Professor 4	<ul style="list-style-type: none"> • “O que comporta os atributos acima mencionados (por referência aos parâmetros enunciados na questão número 3), não querendo/pretendendo que o professor imite <u>fielmente</u> as suas orientações, mas que tenha a capacidade crítica para as analisar, integrar, recriar e adaptar”.
Professor 5	<ul style="list-style-type: none"> • “O que apoia e cria um bom ambiente de equipa”.
Professor 6	<ul style="list-style-type: none"> • “O que ouve, apoia, partilha, ajuda tudo isto num clima tranquilo, de boa convivência. Não é um “inimigo” que tem que dar uma nota. É um companheiro de trabalho que, porque está de fora, terá uma visão menos apaixonada das situações e, por isso, dá ao professor um contributo pedagógico-didático mais adequado às situações”.
Professor 7	<ul style="list-style-type: none"> • “Aquele que regula e monitoriza, de forma eficaz e pertinente, a prática pedagógica. Deve, também, promover o trabalho colaborativo no seu Departamento”.
Professor 8	<ul style="list-style-type: none"> • “Supervisor assertivo, democrático, dialogante, exercício exclusivo do cargo, pessoa com vontade de exercer o cargo”.
Professor 9	<ul style="list-style-type: none"> • “Alguém com conhecimentos científicos, que partilhe conhecimentos e experiências e que apoie o professor na sua prática pedagógica. Deverá ser igualmente uma pessoa com vontade de exercer o cargo”.
Professor 10	<ul style="list-style-type: none"> • “O que estimula a auto-estima”.
Professor 11	<ul style="list-style-type: none"> • “Aquele(a) que, sendo capaz de criar um bom ambiente de trabalho e de relacionamento, é capaz de ajudar o professor a melhorar a sua prática pedagógica”.
Professor 12	<ul style="list-style-type: none"> • “O supervisor competente deve procurar criar um ambiente de harmonia, proporcionando a entajuda entre todos os elementos do departamento”.
Professor 13	<ul style="list-style-type: none"> • “Um supervisor imparcial e justo que compreenda e aceite métodos de ensino diferentes do seu, se for o caso. Um professor e um supervisor podem ter métodos e estratégias diferentes e serem, no entanto, ambos bem sucedidos e excelentes profissionais”.
Professor 14	<ul style="list-style-type: none"> • “O supervisor competente deve estabelecer entre todos os elementos um clima de harmonia e bem-estar, estar atento aos problemas que surjam no grupo. Deve procurar proporcionar espaços de discussão/ formação dentro do grupo, tentando colmatar os problemas existentes e proporcionando a autonomia dos professores”.
Professor 15	<ul style="list-style-type: none"> • “O que apoia o professor na sua prática pedagógica e estimula a reflexão, o autoconhecimento e o espírito crítico”.

Escola C	Definições de “supervisor competente”
Professor 1	“Um professor que acompanha a prática profissional dos outros professores, colaborando no sentido de uma melhoria e actualização constantes”.
Professor 2	“Aquele que cumpre as funções que considere importantes (por referência aos parâmetros apresentados na questão número 3)”.
Professor 3	“Um professor que tenha como função principal a dimensão formativa”.
Professor 4	“Aquele que interage com os seus pares, articulando os saberes do grupo”.
Professor 5	“É aquele que esclarece e partilha os conhecimentos com o professor, principalmente com o intuito de promover um clima favorável à aprendizagem”.
Professor 6	“Aquele que no desempenho das suas funções assume as atitudes e práticas profissionais referidas nos pontos acima (por referência aos parâmetros apresentados na questão número 3)”.
Professor 7	“Aquele que avalia os colegas, mas respeita as suas características tanto a nível pessoal como profissional, assim como todo o seu percurso profissional e que tem, ainda, a humildade de reconhecer que não é o detentor de todo o conhecimento”.
Professor 8	“O supervisor competente justo, imparcial, com uma sólida competência científica e pedagógica e uma formação específica em supervisão. Deverá estar disponível para orientar, informar e ajudar e não para penalizar ou criticar”.
Professor 9	“O supervisor competente tem que ser bom a “supervisionar”, ou seja, apreciar a prática pedagógica, “criticá-la”, dialogar, perspectivar no sentido de uma melhor situação profissional para o professor supervisionado e assim melhorar o ensino em Portugal”.
Professor 10	“É aquele que tem uma boa formação científica e pedagógica. Para além disto deve ter capacidade para partilhar, complementar conhecimentos, fazendo críticas construtivas”.
Professor 11	“O supervisor competente é aquele que, sobretudo, compreende a sua função de monitorizar e apoiar o professor, deixando “uma porta aberta” para o seu crescimento e para a sua identidade”.
Professor 12	“A fim de que todo o processo seja evitado de dignidade e se cumpra o seu propósito, a um supervisor <u>exige-se</u> que: revele inequívoca proficiência científico-pedagógica; possua formação especializada em supervisão da prática pedagógica; “abrace” a tarefa da qual foi incumbido, revelando-se disponível, empenhado e dialogante; manifeste imparcialidade e justiça na avaliação, imprimindo seriedade a todo o processo e não um “tom” de inocuidade e in consequência”.
Professor 13	“Aquele que acompanha a prática pedagógica, criando um clima de colaboração entre docentes”.

Escola D	Definições de “supervisor competente”
Professor 1	“É alguém que através da sua experiência no ensino partilha vivências, materiais e conhecimentos”.
Professor 2	“Um supervisor competente é sobretudo alguém que, tal como qualquer professor, independentemente dos cargos que possa ocupar, saiba ouvir e partilhar experiências e conhecimentos sem impor as suas convicções aos outros. A troca de experiências e conhecimentos só nos pode enriquecer”.
Professor 3	“Um supervisor competente deverá ser capaz de orientar, de estimular e de ajudar o professor que orienta, promovendo a sua autonomia”.
Professor 4	“É aquele que, além do acima enunciado (por referência aos parâmetros apresentados na questão número 3), consegue levar o professor a aprender com os seus erros, numa perspectiva construtivista: reconhecimento do erro, desconstrução e construção do verdadeiro conhecimento/ experiência. Além disso, deve deixar bem claro que o saber não é um domínio estático, mas que está em permanente (dês)construção, não pode ser dado como adquirido”.
Professor 5	“Aquele que respeita o professor e o acompanha não como avaliador, mas como colega. Deve sugerir, ensinar, mas, acima de tudo, desenvolver a autonomia e proporcionar o desenvolvimento profissional”.
Professor 6	“Aquele que consegue inculcar um clima de autoconfiança e ajuda o outro a descobrir novas metodologias e novas “exigências” face à pobreza e pouca qualidade que os discentes adquirem nos finais de ciclo”.
Professor 7	“Uma pessoa que proporcione uma melhor prática pedagógica e um clima favorável de trabalho, com espírito aberto e democrático e com mais anos de serviço”.
Professor 8	“Um supervisor competente deverá ser capaz de orientar, estimular e ajudar o professor que orienta, promovendo a sua autonomia”.

Escola A	Apreciações sobre o papel do SP no processo de ADD
Professor 1	“Deve procurar explicar muito bem o que pretende do professor e ouvi-lo atentamente de modo a haver uma grande sintonia sobre o trabalho de cada um”.
Professor 2	“Orientar, esclarecer e fazer uma avaliação não quantitativa mas qualitativa no sentido de dar pistas para melhorar o desempenho do professor”.
Professor 3	“O supervisor deverá observar a competência científica/ pedagógica do professor; deverá ter o papel de negociador de estratégias alternativas a aplicar a contextos diferenciados. O supervisor deverá ter uma <u>visão global</u> da actuação do professor ao longo do ano/ anos, dentro/ fora da sala de aula, não se restringindo a situações/ contextos específicos e pontuais”.
Professor 4	“Instruir, acompanhar, corrigir, auxiliar”.
Professor 5	“Papel colaborativo: deve intervir na planificação e organização do trabalho se verificar que o professor apresentou material mal elaborado ou se as planificações não tiveram sentido. É sua obrigação saber ensinar como se faz. Não pode limitar a sua acção à crítica gratuita (o que se verifica na maioria dos casos). Não podemos esquecer que a maioria dos coordenadores de departamento não tem qualquer formação na área da supervisão, o que prejudica a relação supervisor/ professor”.
Professor 6	“Na minha perspectiva, o seu papel passará, sobretudo, pela formação da <u>prática reflexiva</u> sobre o desempenho de cada um, sempre no sentido de uniformizar procedimentos (dentro das diferenças de cada prática) em relação à actuação nas aulas e perante os alunos e no sentido de, construtivamente, levar o outro a melhorar (se for caso disso) ou a transformar as suas práticas”.
Professor 7	“O papel do supervisor deve ser orientar os colegas, promovendo uma série de acções, que permitam a melhoria das práticas didáctico-pedagógicas e promovam o sucesso educativo dos alunos. Em suma, a sua acção deve ser formativa”.
Professor 8	“O papel do supervisor deve ser o de mediador de partilha de saberes e de negociação de estratégias de acordo com o contexto da escola/ regulamento interno”.

Escola B	Apreciações sobre o papel do SP no processo de ADD
Professor 1	“Deve promover a reflexão colaborativa sobre as práticas e intervir na planificação e organização do trabalho da disciplina. Deve também criar momentos para articular os trabalhos dos ciclos.”
Professor 2	“Promover a auto-avaliação docente, reflectir em conjunto sobre práticas pedagógicas, exemplificá-las e avaliar este percurso na prática das aulas.”
Professor 3	“Promover a reflexão, dar feedback ao avaliado, promover a auto-avaliação, regular/ monitorizar a prática pedagógica.”
Professor 4	“Deverá promover a reflexão sobre as práticas lectivas e contribuir para a melhoria da qualidade lectiva.”
Professor 5	“Observador, primeiro que tudo; orientador, se for preciso, a seguir.”
Professor 6	“O supervisor tem um papel preponderante de acordo com o que está indicado na questão 5.”
Professor 7	“O supervisor deve promover a reflexão da prática pedagógica e intervir na planificação e organização do trabalho.”
Professor 8	“Não deverá haver supervisores. A avaliação promove o fracasso.”
Professor 9	“Ajudar a melhorar a prática pedagógica dos professores.”
Professor 10	“O supervisor deverá ajudar, orientar a planificação e a organização das actividades.”
Professor 11	“O papel do supervisor deve ser de orientador, deve “criticar” construtivamente o professor, pois toda a gente gosta de evoluir profissional e pessoalmente. Penso que na relação supervisor/ professor deve existir inter-ajuda e inter-aprendizagem. O professor pode aprender com o supervisor e vice-versa. Muitas vezes a experiência do supervisor pode complementar-se com as novas estratégias do professor e vice-versa.”
Professor 12	“Deve observar, acompanhar e estar atento à prática pedagógica dos docentes. Deve discutir com eles num clima reflexivo as suas dificuldades. Deve ser sempre claro, correcto e consciencioso nas suas avaliações.”
Professor 13	“O supervisor deve promover a reflexão colaborativa sobre as práticas desenvolvidas e a desenvolver.”

Escola C	Apreciações sobre o papel do SP no processo de ADD
Professor 1	“Identificar lacunas e apontar soluções”.
Professor 2	“Formativo em ordem à melhoria das práticas pedagógicas”.
Professor 3	“O supervisor deverá ser um “acompanhador” do processo de avaliação. A designação de “supervisor” parece-me errada”.
Professor 4	“Deve colaborar de uma forma positiva, negociar com o professor e fundamentar as suas opiniões”.
Professor 5	“O supervisor deverá, para além da avaliação do desempenho do docente, promover o desenvolvimento profissional do mesmo, transmitir conhecimentos úteis com o fim de contribuir para a melhoria do processo ensino-aprendizagem”.
Professor 6	“Deverá ser formativo e construtivo”.
Professor 7	“O supervisor deverá ser imparcial e orientar os docentes da melhor forma possível. O supervisor também deverá obter uma formação específica de modo a avaliar de uma forma correcta, justa e imparcial todos os docentes pelos quais é responsável”.
Professor 8	“O supervisor dá o seu contributo na avaliação do docente na medida em que ao actuar no seu papel de supervisor relaciona-se, analisa, dá opiniões, confronta ...que o docente se veja à luz do supervisor e tenha uma maior possibilidade de se avaliar”.
Professor 9	“Este deverá ter um papel essencialmente formativo, avaliando os progressos do professor na sua prática pedagógica.”
Professor 10	“O papel do supervisor no processo deve ser de total isenção, de objectividade e imparcialidade.”
Professor 11	“Num a escola que se pretende reflexiva, a supervisão, fundamentalmente nos momentos mais pertinentes e definidores da actividade profissional – a prática lectiva –, é de importância formativa e informativa crucial. Cabe ao supervisor a incrementação de momentos de reflexão e de regulação da prática do docente, a fim de otimizar desempenhos. Registe-se, ainda, o impacto da intervenção do supervisor no conhecimento mais cabal por parte dos órgãos dirigentes da escola dos docentes que a integram, o que potencia a rentabilização de competências.”
Professor 12	“Colaborar na planificação e organização do trabalho e supervisionar a sua aplicação prática, avaliando o empenho e responsabilidade do docente, autonomia e espírito crítico.”

Escola D	Apreciações sobre o papel do SP no processo de ADD
Professor 1	“É um gestor de relações interpessoais.”
Professor 2	“O supervisor deve mostrar disponibilidade para ouvir, analisar e mostrar caminhos, alternativas e etapas menos conseguidas, num processo em desenvolvimento que é o ensino-aprendizagem.”
Professor 3	“Um papel centrado na troca de ideias e de opiniões, na negociação e na coerência, de modo a que ambos aprendam. Essa avaliação deve estar assente em critérios bem definidos e objectivos, de modo a evitar injustiças.”
Professor 4	“O de contribuir para a melhoria das práticas lectivas, ou seja, uma visão puramente formativa.”
Professor 5	“Apenas formativo.”

Motivos conducentes ao pedido de observação da componente pedagógica ¹	
Escola A	<p>Professor 1: “Para observação de formas de actuação e partilha de outras perspectivas. É importante que o observado tenha o feedback da sua acção como professor, pois há necessidade de reflectir sobre o processo de avaliação docente”.</p> <p>Professor 2: “O facto de ser tido em consideração para efeitos de progressão, ou colocação.”</p>
Escola B	<p>Professor 1: “Deve ser a componente a ser avaliada em primeiro lugar”.</p> <p>Professor 2: “Progressão na carreira/ mudança de escalão”.</p>

¹ Nenhum professor participante que respondeu à secção B do questionário solicitou a observação da componente pedagógica nas escolas C e D.

Motivos conducentes à ausência do pedido de observação da componente pedagógica	
Escola A	<p>Professor 1: “ Foi uma decisão colectiva dos professores da escola como forma de protesto ao modelo de avaliação proposto pelo ME. Não me pareceu haver objectividade nos critérios, ou melhor, tentou-se que houvesse, mas julgo não ser possível ela existir. As aulas assistidas não correspondem ao desempenho do professor quando não está a ser assistido, logo a avaliação não corresponde à realidade diária e sistematicamente verificada ao longo do ano lectivo (muitos professores só se empenham para as aulas assistidas)”.</p> <p>Professor 2: “Por discordar de alguns princípios presentes naquele modelo de avaliação, nomeadamente a distinção entre professor titular e não titular.”</p> <p>Professor 3: “Não solicitei pelo facto de não ter sido a isso obrigada por lei e pelo facto de já ter feito uma profissionalização <u>bidisciplinar</u> que me ajudou a corrigir e a orientar as minhas práticas letivas, logo na fase inicial. Julgo que a reflexão e problematização que fazemos em grupo e departamento ajudam à autocorreção e à transformação das nossas práticas.”</p> <p>Professor 4: “Não reconheço legitimidade à minha coordenadora para desempenhar o papel de supervisora: não é formada na área; não revejo as suas práticas como um modelo a seguir; é autoritária e não consegue justificar as suas avaliações.”</p> <p>Professor 5: “O que torto nasce tarde ou nunca se endireita. (pop.)”</p> <p>Nota: apenas cinco professores participantes, dos sete que poderiam ter respondido, responderam a esta questão.</p>
Escola B	<p>Professor 1: “Porque já me encontro no topo da carreira.”</p> <p>Professor 2: “Por considerar que não se adequa às necessidades e ofertas de supervisão.”</p> <p>Professor 3: “Foi um ano muito tumultuoso, confuso e estando perto do fim da carreira, não me senti motivada.”</p> <p>Professor 4: “Não concordância com o modelo de avaliação.”</p> <p>Professor 5: “A avaliação inibe-me. Não sou mais eu quando estou a ser avaliada. Perco a liberdade de ser eu. O problema da escola é precisamente a avaliação. Com ela deixamos de ser génios e passamos a ser burros.”</p> <p>Professor 6: “Não concordância com o modelo de avaliação.”</p>

	<p>Professor 7: “Fiz parte do grupo que se opunha à avaliação do desempenho nos moldes em que queriam fazê-lo.”</p>
<p>Escola C</p>	<p>Professor 1: “Não fui avaliada.” Professor 2: “Não existe um processo de avaliação coerente.” Professor 3: “Não pensava que o estatuto não me permitisse a aposentação.” Professor 4: “Discordar da forma como avaliadores foram seleccionados.” Professor 5: “Não concordar com os instrumentos de avaliação.” Professor 6: “Não fui avaliada pelo supervisor.” Professor 7: “As minhas turmas são diferentes das turmas da supervisora.”</p>
<p>Escola D</p>	<p>Professor 1: “Não necessito, nem concordo com este modelo de avaliação.” Professor 2: “Não estive envolvida no processo.”</p>

Escola A		Sugestões para o desempenho da SP
Professor 1	<ul style="list-style-type: none"> • “Redefinição das agendas pessoais no sentido de respeitar as agendas do outro, de modo a não os usar para auto-promoção no contexto escolar; maior coerência; curso de pedagogia e humanismo.” 	
Professor 2	<ul style="list-style-type: none"> • “Ter formação na área.” 	

Escola B		Sugestões para o desempenho da SP
Professor 1	<ul style="list-style-type: none"> • “Instituir mais momentos para articulação entre ciclos e aferir critérios de atuação e de organização.” 	
Professor 2	<ul style="list-style-type: none"> • “Monitorizar a prática de ensino e promover o conhecimento de domínio e a reflexão sobre a prática/ modelos didáticos.” 	
Professor 3	<ul style="list-style-type: none"> • “Transmitir conhecimentos úteis para a prática profissional, promovendo a emancipação profissional”. 	
Professor 4	<ul style="list-style-type: none"> • “Conhecer-se melhor para poder conhecer os outros”. 	
Professor 5	<ul style="list-style-type: none"> • “Apresentar um modelo de avaliação diferente”. 	
Professor 6	<ul style="list-style-type: none"> • “Todo o processo foi positivo: ajustar calendário, dar a escolher as turmasao professor, testar os instrumentos, observar, reunir após a observação e até partilhar conclusões, tudo em clima de absoluta transparência e afabilidade”. 	

Escola C		Sugestões para o desempenho da SP
Professor 1	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu penso que um supervisor deveria ter uma formação específica nesta área antes de lhe ser dada a função de avaliar outros professores. Já estive em várias escolas nas quais a função de professor avaliador foi atribuída a um docente com habilitações inferiores aos professores avaliados ”. 	
Professor 2	<ul style="list-style-type: none"> • “Tal como estão organizados os horários, não é possível, por parte do supervisor, oferecer mais apoio. Para tal, seria necessário criar espaços nos horários dos diferentes elementos do grupo. ” 	