



Pró-Ordem dos Professores

R. Prof. Vieira de Almeida, 7- 4 N, 1600-664 LISBOA

Tel.: 96 801 48 77; Fax: 21 759 07 01; Centro de Formação: 21 752 43 80

Gab. Jurídico 21 752 40 77; 96 969 46 78

Email: proordem@mail.telepac.pt

www.federacaodosprofessores.com

*Distribuir em
Comunicação de GPT.
32 3.11
Lm*

INQUÉRITO AOS PROFESSORES SOBRE A ADD (AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE)

Estudo Desenvolvido pela PRÓ-ORDEM dos Professores

Lisboa, 28 de março de 2011



ÍNDICE

Índice	2
Introdução	2
Caracterização da amostra	3
Inquérito	3
Inquérito / Principais Conclusões	16
Estratégia Metodológica	18
Bibliografia	19
Glossário	23

INTRODUÇÃO

O presente inquérito teve como objectivo conhecer melhor as opiniões dos sócios da PRÓ-ORDEM relativamente ao actual modelo de Avaliação de Desempenho Docente (ADD).

O estudo está assente na legislação em vigor, nomeadamente, pelo Decreto-Lei n.º 75/2010 e pelo Decreto Regulamentar n.º 2/2010, ambos de 23 de Junho, pelo Despacho n.º 14420/2010, de 15 de Setembro, pela Portaria n.º 926/2010, de 20 de Setembro, pelo Despacho Normativo n.º 24/2010, de 23 de Setembro, e ainda pelo Despacho 16034/2010 de 22 de Outubro foi desenvolvido, no âmbito das suas competências sindicais e profissionais, pela Associação Sindical dos Professores PRÓ-ORDEM

Estando a aproximar-se o final do período de dois anos lectivos, nos termos do art.º 35 do Dec.Reg. n.º 2/2010, de 23 de Junho, e sendo previsível novas negociações com o Ministério da Educação para aperfeiçoamento e/ou alteração do actual modelo de avaliação, entendemos ser oportuno solicitar que o(a) prezado(a) professor(a) nos responda a este inquérito por forma a podermos defender melhor, mais fundamentadamente e da forma mais abrangente possível, os interesses profissionais dos professores.

Para cada questão, num total de 35, é solicitado que o(a) professor(a) nos responda se concorda totalmente, se discorda totalmente, e nesse caso solicitamos que nos diga se esse artigo deve ser retirado e se deve ou não haver outro que o substitua, e ainda se concorda parcialmente, e nesse caso,



quais os artigos que se devem manter. Caso os espaços apresentados não sejam suficientes, pode acrescentar o texto que entender em cada uma das suas respostas, propor novas questões assim como a eliminação de outras.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Total de inquéritos enviados: cerca de 5 000

Total de respostas obtidas: 2 556 o que corresponde a 51,12%

Total de respostas de professores no activo: 100%

Total de respostas de professores do Q.E.: 90%

Total de respostas de professores do Q.A.: 4%

Total de respostas de professores QZP: 1%

Total de respostas de professores contratados: 0%

Total de respostas de professores aposentados: 0%

Total de respostas completamente anónimas: 5%

INQUÉRITO:

1- Objectivos da avaliação do desempenho.

1A)- A avaliação do desempenho do pessoal docente visa:

1- a melhoria da qualidade do serviço educativo

2- a melhoria das aprendizagens dos alunos

3- proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência.

1.1. Concordo totalmente 9%

1.2. Concordo parcialmente 71% Só concordo com (utilize a numeração, p.f.): 2, 3

1.3. Discordo totalmente 20%

Proponho: Avaliação Externa

1B)- Constituem ainda objectivos da avaliação do desempenho:

1- Contribuir para a melhoria da prática pedagógica do docente;

2- Contribuir para a valorização do trabalho e da profissão do docente;

3- Identificar as necessidades de formação do pessoal docente;



- 4- Diferenciar e premiar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão na carreira docente;
- 5- Facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente;
- 6- Promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria do seu desempenho;
- 7- Promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente;
- 8- Promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional

1.4. Concordo totalmente 13%

1.5. Concordo parcialmente 67% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,2,3,6,8

1.6. Discordo totalmente 20%

Proponho: Não melhora a qualidade; Muito moroso; Muito burocrático (logo propõe-se que o ADD não tenha estes defeitos)

2- A avaliação do desempenho é obrigatoriamente considerada para:

- 1. Ingresso na carreira
- 2. Progressão na carreira
- 3. Renovação do contrato
- 4. Graduação para efeitos de concurso
- 5. Atribuição do prémio de desempenho

2.1. Concordo totalmente 13%

2.2. Concordo parcialmente 67% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1, 2, 3, 4 e 5 (5%)

2.3. Discordo totalmente 20% Proponho: Não foram apresentadas propostas

3- As dimensões e domínios da avaliação estão publicados no Despacho nº 16034/2010 de 22 de Outubro. Devido à sua extensão são aqui referidas de forma muito simplificada pelo que os colegas podem anexar as folhas de resposta que entenderem. **As dimensões consideradas são:**

3.A)- Vertente profissional, social e ética, com carácter transversal ao exercício da profissão. Esta dimensão constitui um quadro de referência para as várias outras dimensões, pelo que **não é objecto de avaliação específica qualitativa ou quantitativa**. Os domínios, indicadores e respectivos níveis, devido à sua extensão, não serão aqui reproduzidos, solicitando-se a consulta do Despacho nº 16034/2010 de 22 de Outubro.

3.1. Concordo totalmente 17%

3.2. Concordo parcialmente 0% Só concordo com:

3.3. Discordo totalmente 83% Proponho: Simplificação e mais facilmente quantificáveis

3B)- Desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos. Os domínios, indicadores e níveis, devido à sua extensão, não serão aqui reproduzidos, solicitando-se a consulta do Despacho nº 16034/2010 de 22 de Outubro.



Contudo, de forma muito simplificada, considera-se que esta dimensão deve ser avaliada nos seguintes domínios:

- 1- Preparação e organização das actividades lectivas
- 2- Realização das actividades lectivas
- 3- Relação pedagógica com os alunos
- 4- Processo de avaliação das aprendizagens dos alunos

3.4. Concordo totalmente 7%

3.5. Concordo parcialmente 31% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1, 2, 3 (7%)

3.6. Discordo totalmente 62% Proponho: Não foram apresentadas propostas

3C)- Participação na escola e relação com a comunidade educativa. Os domínios, indicadores e níveis, devido à sua extensão, não serão aqui reproduzidos, solicitando-se a consulta do Despacho nº 16034/2010 de 22 de Outubro. De forma simplificada esta dimensão deve ser avaliada nos seguintes domínios:

- 1- Cumprimento do serviço lectivo e do serviço não lectivo distribuído
- 2- Contributo específico do docente para a realização do Projecto Educativo e dos planos anual e plurianual de actividades do agrupamento ou da escola não agrupada
- 3- Participação nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e nos órgãos de administração ou gestão
- 4- Dinamização de projectos de investigação, desenvolvimento e inovação e respectiva avaliação
- 5- Desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida e incorporação dos conhecimentos e das competências adquiridas na prática profissional

3.7. Concordo totalmente 14%

3.8. Concordo parcialmente 79% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1, 2, 5, 3 e 4 (4%)

3.9. Discordo totalmente 7% Proponho: Não foram apresentadas propostas

4- Intervenientes e funções no processo de avaliação

4A)- Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho

Órgão que coordena todo o processo de avaliação de desempenho. Com a seguinte composição:

- 1- Presidente do Conselho Pedagógico, que preside
- 2- Três outros docentes eleitos de entre os docentes que fazem parte do Conselho Pedagógico

4.1. Concordo totalmente 23%

4.2. Concordo parcialmente 7% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 2 só é aceite se for detentor de qualificação académica e profissional superior aos avaliados

4.3. Discordo totalmente 70% Proponho: serem os 4 Coordenadores de Departamento; ou 4 docentes (assim o total seria de 5 o que facilita os desempates e podem não estar na dependência directa do presidente do C.P.)



serem eleitos de entre os docentes da escola. Em qualquer hipótese sempre com mais horas de redução para o desempenho destas funções. O nº 1 não foi posto em questão.

4B) As funções da Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho são:

- 1- Assegurar a aplicação objectiva e coerente do sistema de avaliação de desempenho (não esquecendo as especificidades da escola);
- 2- Elaborar a proposta de instrumentos de registo, tendo em conta os padrões de desempenho e as orientações do Conselho Científico para a Avaliação de Professores;
- 3- Apresentar os instrumentos de registo ao Conselho Pedagógico para aprovação;
- 4- Assegurar a aplicação das percentagens máximas de Muito Bom (20%) e Excelente (5%) fixadas para o agrupamento ou escola não agrupada;
- 5- Confirmar a atribuição da menção de Insuficiente;
- 6- Transmitir aos relatores as orientações adequadas a fim de garantir que as propostas de avaliação final respeitem as referidas percentagens.

4.4. Concordo totalmente 6%

4.5. Concordo parcialmente 88% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1, 2, 3, 5 e 6 (4%). 4(0%).

4.6. Discordo totalmente 6% Proponho: Não foram apresentadas propostas

4C)- Júri de Avaliação

Órgão que avalia o desempenho do docente. Constituído:

- 1- pelos quatro membros da comissão de coordenação de avaliação de desempenho;
- 2- por um relator, designado pelo coordenador do departamento curricular do docente, de acordo com os seguintes critérios:
 - o 2.1- Pertencer ao mesmo grupo de recrutamento do avaliado
 - o 2.2- Ter posicionamento na carreira igual ou superior ao avaliado, sempre que possível
 - o 2.3- Possuir grau académico igual ou superior ao do avaliado, sempre que possível
 - o 2.4- Ser, preferencialmente, detentor de formação especializada para avaliação de desempenho

4.7. Concordo totalmente 15%

4.8. Concordo parcialmente 23% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): Nas questões 2.2. e 2.3. deve ser retirado o “sempre que possível” e na questão 2.4. deve ser retirado o “preferencialmente”

4.9. Discordo totalmente 62% Proponho: O n.º 1 passar a 5 elementos (ver questão 4.3.) e Acabar com os Relatores , questão nº2.

4D)- Funções desempenhadas pelo Júri de Avaliação:

- 1- Atribuir a classificação final a cada avaliado, sob proposta do relator;
- 2- Emitir recomendações que entender necessárias e oportunas para melhoria da prática pedagógica e da qualificação do desempenho profissional dos avaliados;



3- Aprovar o programa de formação destinado aos docentes classificados com menção de Regular ou Insuficiente;

4- Apreciar e tomar decisões sobre eventuais reclamações

4.10. Concordo totalmente 68%

4.11. Concordo parcialmente 16% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,2,4.

4.12. Discordo totalmente 16% Proponho: Não foram apresentadas propostas.

4E)- Relator:

1- Docente que acompanha cada avaliado, com quem deve manter uma interação regular e propõe a respectiva avaliação.

2- O relator beneficia da redução de um tempo lectivo por cada três docentes em avaliação.

3- Os docentes que se encontrem nos dois últimos escalões da carreira (9.º e 10.º) podem exercer em exclusivo as funções de relator, desde que detentores de formação especializada.

4.13. Concordo totalmente 16%

4.14. Concordo parcialmente 46% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): A continuarem os Relatores estes devem ter quotas diferentes dos avaliados e ter direito a no mínimo 1h semanal de redução por cada avaliado

4.15. Discordo totalmente 38% Proponho: Acabar com os Relatores e que também os docentes dos 9º e 10º escalões tenham pelo menos uma turma.

4F)- Funções desempenhadas pelo Relator:

1- Prestar apoio ao avaliado sempre que necessário;

2- Proceder à observação de aulas quando o avaliado o solicitar e nos momentos da carreira em que a observação de aulas é exigida para mudança de escalão (transição do 2.º para o 3.º escalão, transição do 4.º para o 5.º escalão);

3- Proceder à observação de aulas numa perspectiva formativa, partilhando a sua apreciação com o avaliado para que possa aperfeiçoar a sua prática lectiva;

4- Apreciar o relatório de auto-avaliação do avaliado e assegurar a realização de entrevista individual, quando requerida;

5- Apresentar ao júri de avaliação uma ficha de avaliação global com proposta de classificação final;

6- Submeter ao júri de avaliação a aprovação de um programa de formação aos avaliados cuja proposta de avaliação seja a classificação de Regular ou Insuficiente.

4.16. Concordo totalmente 16%

4.17. Concordo parcialmente 52% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,3,4,5,6, No nº 2 deve ser no máximo 3 aulas



4.18. Discordo totalmente 32% Proponho: Não deve haver relatores

4G) Os relatores são avaliados:

1-Pelo coordenador de departamento a que pertencem.

2-Em todos os domínios previstos no artº45º do ECD (ver questão 3), com excepção da qualidade científica do trabalho a que se refere o nº 2 (actividades lectivas – questão 3B)

3-Na actividade de avaliação dos docentes.

4.19. Concordo totalmente 13%

4.20. Concordo parcialmente 20% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,3, continuando a haver Relatores também devem ser avaliados na componente científica

4.21. Discordo totalmente 67% Proponho: Acabar com os Relatores; no caso de os Relatores continuarem devem ser avaliados pelos mesmos critérios dos restantes professores

4H) Ao Director(a). compete:

1-garantir a permanente adequação do processo de avaliação às especificidades da escola;

2-coordenar e controlar o processo de avaliação de acordo com a legislação em vigor

4.22. Concordo totalmente 70%

4.23. Concordo parcialmente 20% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1

4.24. Discordo totalmente 10% Proponho: Não foram apresentadas propostas

5- Elementos a ter em conta na avaliação:

1- Padrões de desempenho estabelecidos a nível nacional, sob proposta do Conselho Científico para a Avaliação de Professores, conforme despacho nº 16034/2010 de 22 de Outubro.

2- Os objectivos e as metas do projecto educativo.

3- Os objectivos e metas fixados nos planos anual e plurianual do agrupamento ou de escola não agrupada.

4- Os objectivos individuais, de apresentação facultativa, que podem focar:

- o 4.1.- contributos especiais do docente para a concretização dos objectivos de escola ou um projecto pessoal do docente que contribua para melhorar os resultados de aprendizagem ou a integração na escola dos seus alunos.

(Os objectivos individuais do docente são apresentados ao director(a) de escola considerando-se aceites se no prazo de quinze dias não houver indicações em contrário. Podem ser redefinidos em caso de mudança de escola, pelo docente, ou de alterações no projecto educativo da escola.)

5.1. Concordo totalmente 64%

5.2. Concordo parcialmente 27% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 2,4

5.3. Discordo totalmente 9% Proponho: Não foram apresentadas propostas.

6. Observação de aulas

Há lugar à observação de aulas, num mínimo de duas aulas por ano lectivo:



- 1- Quando requerida pelo docente, a fim de obter menção qualitativa de Muito Bom ou Excelente;
- 2- Para progressão, obrigatoriamente, aos 3º e 5º escalões da carreira;

6.1. Concordo totalmente 7%

6.2. Concordo parcialmente 38% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1

6.3. Discordo totalmente 55% Proponho: Observação de aulas só em situações excepcionais, tal como em outras carreiras onde não existe observação directa das tarefas a desempenhar. Outras respostas tiveram relevância inferior a 1%

7. Documentos de registo de avaliação

7A) Relatório de auto-avaliação elaborado pelo avaliado, sendo a sua apresentação obrigatória, e não podendo exceder seis páginas A4, incluindo os seguintes elementos:

- 1- Auto-diagnóstico realizado no início de procedimento da avaliação;
- 2- Breve descrição da actividade profissional desenvolvida no período em avaliação;
- 3- Análise pessoal e balanço sobre as actividades lectivas e não lectivas desenvolvidas;
- 4- Formação realizada e seus benefícios para a prática lectiva e não lectiva do docente;
- 5- Identificação de necessidades de formação para o desenvolvimento profissional;

7.1. Concordo totalmente 76%

7.2. Concordo parcialmente 16% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 3 obteve maior concordância.

7.3. Discordo totalmente 8% Proponho: Não foram apresentadas propostas

7B) Ficha de avaliação global. A ficha de avaliação global, é realizada obrigatoriamente, em aplicação electrónica no sítio da DGRHE, incluindo os seguintes elementos:

- 1- Identificação do docente avaliado, do relator e da escola;
- 2- Cumprimento do serviço lectivo e do serviço não lectivo distribuído;
- 3- Existência ou não existência de observação de aulas;
- 4- Proposta de classificação do relator para cada domínio de avaliação;
- 5- Relação pedagógica com os alunos;
- 6- Proposta de classificação e avaliação final, apresentada pelo relator;
- 7- Avaliação final, quantitativa e qualitativa, atribuída pelo júri de avaliação;
- 8- Fundamentação da avaliação final;
- 9- Tomada de conhecimento pelo avaliado;

7.4. Concordo totalmente 7%

7.5. Concordo parcialmente 86% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,2,8,9. As restantes respostas têm relevância inferior a 1%

7.6. Discordo totalmente 7% Proponho: Não foram apresentadas propostas



7C) Ficha de observação de aulas. A preencher pelo relator sempre que a observação ocorra (ver questão 6). O modelo a adoptar em cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada é aprovado pelo:

- 1- Conselho Pedagógico, sob proposta da
- 2- Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho.

7.7. Concordo totalmente 64%

7.8. Concordo parcialmente 0% Só concordo com (utilize a numeração, p.f):

7.9. Discordo totalmente 36% Proponho: A ficha de avaliação deve ser universal (igual em todas as escolas)

8-Resultado da avaliação

8A) O resultado final da avaliação é expresso numa escala de 1 a 10, correspondendo as classificações às seguintes menções qualitativas:

- a) 9 a 10 - Excelente
- b) 8 a 8,9 - Muito Bom
- c) 6,5 a 7,9 - Bom
- d) 5 a 6,4 - Regular
- e) 1 a 4,9 – Insuficiente

8.1. Concordo totalmente 82%

8.2. Concordo parcialmente 0% Só concordo com (utilize as alíneas, p.f):

8.3. Discordo totalmente 18% Proponho: Acabar com o Excelente

8B) As menções qualitativas de Muito Bom e Excelente:

- 1- Só podem ser atribuídas aos docentes que tiveram observação de aulas (ver questão 6).
- 2- Em cada agrupamento ou escola não agrupada, a atribuição das menções qualitativas de Excelente e Muito Bom têm de respeitar as percentagens (quotas) de 5% e 20% respectivamente.
- 3- As percentagens máximas para atribuições das classificações de Muito Bom e Excelente por agrupamento ou escola não agrupada terão, ainda, por referência os resultados obtidos na avaliação externa da escola.
- 4- A atribuição de menções qualitativas de Muito Bom e Excelente depende do cumprimento mínimo, respectivamente, de 97% e 100% de serviço lectivo distribuído em cada um dos anos a que se reporta o ciclo de avaliação.

8.4. Concordo totalmente 9%

8.5. Concordo parcialmente 73% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,3,4

8.6. Discordo totalmente 18% Proponho: Não deve haver quotas. Restantes respostas com relevância inferior a 1%



9-Atribuição da avaliação:

- 1- A proposta de avaliação é feita pelo relator que a regista na ficha de avaliação global e a apresenta ao avaliado por escrito;
- 2- Nessa ficha, o relator inclui a pontuação atribuída a cada um dos domínios e a proposta de classificação final;
- 3- O avaliado, se não concordar com a avaliação, pode requerer no prazo de 5 dias uma entrevista individual com o relator para apreciação dos elementos incluídos na ficha e debate da sua avaliação;
- 4- O relator entrega todos os elementos de avaliação (relatório de auto-avaliação, ficha de avaliação global e, se existir, relatório de observação de aulas) ao júri, o qual atribui a classificação final de 1 a 10 e a menção qualitativa correspondente;
- 5- No caso de ter havido entrevista, o júri deve ponderar as questões suscitadas pelo avaliado;
- 6- O júri, se entender necessário, pode emitir recomendações destinadas à melhoria da prática pedagógica e do desempenho profissional;
- 7- A avaliação final (classificação e menção qualitativa) é comunicada por escrito ao avaliado.

9.1 Concordo totalmente 27%

9.2. Concordo parcialmente 64% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 7. Todos os prazos devem alargados e contabilizados exclusivamente os dias úteis

9.3. Discordo totalmente 9% Proponho: Não foram apresentadas propostas

10- Reclamação e Recurso

10A) Reclamação

- 1- O avaliado pode apresentar reclamação escrita ao júri no prazo de 10 dias a contar da data em que tem conhecimento da avaliação final.
- 2- O júri aprecia e decide sobre a reclamação no prazo de 15 dias.

10.1. Concordo totalmente 73%

10.2. Concordo parcialmente 18% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): Os prazos devem ser alargados e em dias úteis

10.3. Discordo totalmente 9% Proponho: Não foram apresentadas propostas

10B) Recurso. O avaliado pode recorrer no prazo de 10 dias a contar da data em que tem conhecimento da decisão da reclamação ou da avaliação final, para um júri especial de recurso, que incluirá:

- 1- Um elemento designado pela direcção regional de educação, que preside;
- 2- O relator;
- 3- Um docente indicado pelo recorrente, do próprio agrupamento ou de outra escola do mesmo concelho ou de um concelho limítrofe;
- 4- A decisão do júri especial de recurso deve ser proferida no prazo de 10 dias.



10.4. Concordo totalmente 68%

10.5. Concordo parcialmente 16% Só concordo com (utilize a numeração, p.f) 3,4

10.6. Discordo totalmente 16% Proponho: Não foram apresentadas propostas

11-Divulgação da avaliação:

1- O processo de avaliação tem carácter confidencial, devendo os instrumentos da avaliação ser arquivados no respectivo processo individual e ficando todos os intervenientes obrigados ao dever de sigilo.

2- A divulgação dos resultados do processo de avaliação é feita no final do processo, e inclui unicamente:

2.1- O número total de docentes avaliados e não avaliados;

2.2- O número total de docentes por menção qualitativa;

2.3- A divulgação não é nominativa.

11.1. Concordo totalmente 76%

11.2. Concordo parcialmente 16% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1.2.1. Os resultados da avaliação deve ser pública.

11.3. Discordo totalmente 8% Proponho: Não foram apresentadas propostas

12. Regimes especiais de avaliação de desempenho:

12A) Modalidades:

1. Docentes em período probatório;

2. Docentes em regime de contrato;

3. Técnicos especializados;

4. Docentes com funções de coordenação;

5. Relatores (ver questão 4G);

6. Docentes em regime de mobilidade são avaliados nos termos do art.º 30º do ADD e do Despacho nº7886/2010 de 5 de Maio;

7. Docentes em outras situações, aplica-se o artº 31º do ADD;

8. Docentes que exerçam funções não docentes em regime de mobilidade são avaliados nos termos do SIADAP

12.1. Concordo totalmente 76%

12.2. Concordo parcialmente 8% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,2,3,4,6,7,8

12.3. Discordo totalmente 16% Proponho: Não foram apresentadas propostas

12B) Em período probatório, a base da avaliação :

1- Elaboração de um plano individual de trabalho (artºs 31º e 32º do ECD e 25º do ADD)

2- Observação mínima de 12 aulas que correspondam a, pelo menos, 4 unidades didáticas

3- Realizar a auto-avaliação



12.4. Concordo totalmente 73%

12.5. Concordo parcialmente 9% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 2,3

12.6. Discordo totalmente 18% Proponho: Não há necessidade de período probatório

12C) Em regime de contrato. Realiza-se quando (artº 26º do ADD):

- 1- Na mesma escola/agrupamento se tenham prestado no mínimo seis meses consecutivos de serviço docente efectivo.
- 2- Realizarem auto-avaliação, pelo menos, entre 5 a 20 dias antes do termo do respectivo contrato.
- 3- A pedido do contratado pode ser requerida uma avaliação, desde que tenha prestado serviço efectivo entre 30 dias e 6 meses na mesma escola/agrupamento.

12.7. Concordo totalmente 90%

12.8. Concordo parcialmente 0% Só concordo com (utilize a numeração, p.f):

12.9. Discordo totalmente 10% Proponho: Não foram apresentadas propostas

12D) Técnicos especializados, não incluídos em nenhum grupo disciplinar estão dispensados de avaliação, a menos que a requeiram (artº 27º do ADD).

12.10. Concordo totalmente 80%

12.11. Concordo parcialmente 0% Só concordo com:

12.12. Discordo totalmente 20% Proponho: Ninguém deve ser dispensado de ser avaliado

12E) Docentes com funções de coordenação do departamento curricular são avaliados:

- 1- Pelo Director(a)
- 2- Pelos docentes do respectivo departamento, relativamente à actividade de coordenação, com o limite máximo de 10% de peso na nota final
- 3- No exercício da actividade de coordenação
- 4- No exercício da actividade de avaliação dos docentes
- 5- Em todos os domínios (ver questão 3) excluindo o que diz respeito às actividades lectivas (questão

3B)

12.13. Concordo totalmente 10%

12.14. Concordo parcialmente 80% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,2,3.

12.15. Discordo totalmente 10% Proponho: Não foram apresentadas propostas

13.Efeitos da Avaliação de Desempenho:

- 1- Dois períodos consecutivos de Excelente, dá uma **bonificação de 1 ano** para progressão ao escalão seguinte.
- 2- Dois períodos consecutivos tendo num ano Excelente e no outro Muito Bom, dá uma **bonificação de 1 ano** de progressão ao escalão seguinte.



- 3- Dois períodos consecutivos de Muito Bom, dá uma **bonificação de 6 meses** para progressão ao escalão seguinte.
- 4- A classificação de Bom determina:
 - 4.1- que seja considerado o período de tempo a que respeita para progressão ao escalão seguinte.
 - 4.2- a conversão da nomeação provisória em nomeação definitiva no período probatório.
- 5- A classificação de Regular implica a não contagem do período a que respeita para efeitos de progressão ao escalão seguinte.
- 6- A classificação de Insuficiente implica:
 - 6.1- a não contagem do período a que respeita para efeitos de progressão ao escalão seguinte.
 - 6.2- a não renovação ou a celebração de novo contrato para os docentes contratados.
 - 6.3- a cessação da nomeação provisória do docente em período probatório.
 - 6.4- a impossibilidade de nova candidatura, a qualquer título, à docência, no mesmo ano ou no ano escolar imediatamente subsequente àquele em que realizou o período probatório.
 - 6.5- a impossibilidade genérica de acumulação de funções nos termos previstos no artº 111º do ECD.

13.1. Concordo totalmente 64%

13.2. Concordo parcialmente 11% Só concordo com (utilize a numeração, p.f): 1,2,3,4,5,6. Contudo no nº 3 considera-se que também deveria dar a bonificação de 1 ano.

13.3. Discordo totalmente 25% Proponho: Não foram apresentadas propostas

14. Percepção da situação actual e futura:

14A) Percepção da situação actual:

Considera que o actual modelo de avaliação de desempenho do pessoal docente, relativamente ao modelo anterior:

14.1. Melhorou 15%

14.2. Manteve-se igual 15%

14.3. Piorou 70%

14.4. Indique p.f. os dois ou três aspectos mais importantes que justifiquem a sua opção: Carga burocrática excessiva; O tempo excessivo que é necessário para executar todos os procedimentos do ADD; Arbitrariedades várias; Os avaliadores poderem ser menos qualificados que os avaliados; Falta de transparência; falta de imparcialidade; Não ter qualquer papel formativo; Não contribuir para a melhoria das aprendizagens dos alunos; Degradar o ambiente de trabalho; Ter como único objectivo a poupança de dinheiro; Não atingir os objectivos a que se propõe.



14B) Perspectivas de Futuro

A situação está a caminhar na direcção:

- 14.5. Certa e estou confiante 0%
- 14.6. Certa mas não estou confiante 16%
- 14.7. Errada e não estou confiante 84%
- 14.8. Nem uma coisa nem outra e não estou confiante 0%
- 14.9. NS/NR 0%

14.10. Indique p.f. os dois ou três aspectos mais importantes que justifiquem a sua opção : Avaliação não cumpre objectivos; Avaliados e avaliadores são concorrentes às mesmas vagas; Esta ADD envenena as relações sociais na organização (escola) e está a provocar a morte da carreira docente.

15- No contexto da visão funcional do actual modelo de avaliação de desempenho docente, quais as maiores dificuldades/problemas que identifica:

- 15.1. Não identifico qualquer dificuldade/problema 10%
- 15.2. Concordo parcialmente 20% As principais dificuldades/problemas são: Tempo gasto, complexidade, desgaste para executar o processo de ADD sem que se verifique qualquer contributo para melhorar as aprendizagens dos alunos
- 15.3. Todo o modelo é um problema só com dificuldades 70% Proponho: Todo o modelo de ADD é uma aberração; Simplificação dos Domínios, Descritores, de todo o modelo por forma a ser compatível executá-lo em simultâneo com as actividades lectivas.

16-Com o presente modelo de avaliação de desempenho docente, tem sido propagado que se tem registado uma melhoria de qualidade. Na sua opinião, de quê e de quem? Não se verifica qualquer melhoria para 80% dos inquiridos; Para os restantes 20%, dividem-se entre considerar que o ME consegue melhorar a contabilidade ao gastar menos dinheiro; Tem se conseguido diminuir o número de retenções através do facilitismo.

Este inquérito é anónimo, contudo, se assim o entender, pode identificar-se nos espaços seguintes:

Docente no activo : Q.E. ; Q.A. ; Q.Z.P. ; Contratado

Docente aposentado

Escola: _____

Sócio nº _____ Não sócio

Nome _____

Morada _____ CP: _____ - _____

Mail: _____

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO



INQUÉRITO- PRINCIPAIS CONCLUSÕES

1-Da totalidade de inquiridos, em média 91% não concorda com uma parte dos objectivos do actual modelo de ADD:

1.1.Consideram que os objectivos se devem centrar na melhoria das aprendizagens dos alunos; melhorar a prática pedagógica; identificar necessidades de formação do pessoal docente e na valorização da profissão;

1.2.Consideram também que o actual modelo de ADD é PIOR que o modelo simplex. Nomeadamente porque:

1.2.1. a carga burocrática é exagerada;

1.2.2. a existência de quotas e o facto de avaliados e avaliadores concorrerem ao mesmo contingente;

1.2.3..é arbitrário pela forma como os avaliadores (relatores) são nomeados, pois está previsto que sejam os Coordenadores de Departamento a fazê-lo, mas têm sido os Directores a assumir essa escolha;

1.2.4.é arbitrário porque ninguém recebeu qualquer formação que habilite os escolhidos para relatores a serem avaliadores, sendo possível que colegas menos habilitados profissionalmente e academicamente estejam a avaliar colegas mais habilitados;

1.2.5. é ineficaz porque atribuir 45minutos semanais a cada relator para avaliar três colegas, não permite qualquer acompanhamento formativo, realizar reuniões de trabalho, e ainda assistir a um mínimo de duas aulas por cada avaliado, sabendo-se que existem muitas disciplinas em que o tempo mínimo de cada aula é de 90minutos;

Tendo em consideração o atrás referido, pode-se concluir que o actual modelo de ADD:

1A)Não contribui para a melhoria das aprendizagens dos alunos, pelo contrário, a competitividade entre docentes provoca a degradação do ambiente de trabalho, e o tempo despendido a preencher fichas com dezenas de itens, retira disponibilidade física e psíquica para a preparação e inovação de aulas e do apoio que deve ser dado aos alunos;

1B)Não melhora a prática pedagógica, pelos aspectos já referidos, mas também porque estando avaliados e avaliadores a concorrer às mesmas quotas para a subida na carreira, e como se disse, não tendo os relatores tempo nem formação, o único objectivo que é atingido é o envenenamento das relações sociais dentro da escola;

1C)Quanto às necessidades de formação, não é necessário um processo tão complexo de preenchimento de fichas com domínios, indicadores, descritores para cada domínio, e ainda o relato de evidências, que como se sabe, desde pelo menos Leonardo da Vinci, podem enganar tudo e quase todos, como é exemplo o caso diário da falsa evidência de se ver o Sol a deslocar .

2-Perante este diagnóstico e análise da presente situação, verificou-se que cerca de 85% dos inquiridos consideram que:

2.1. o actual modelo de ADD é uma aberração, que a carreira docente morreu, o que permite concluir que o objectivo de valorizar a profissão também não foi atingido;



2.2. perante todas as “evidências” apresentadas, o actual modelo de ADD não registou qualquer melhoria em relação ao modelo anterior (MLR), que este modelo está errado e como tal **deve ser de imediato suspenso ou no mínimo muito simplificado.**

3- Assim, mais de 91% dos inquiridos, considera que se a tutela pretender manter a estrutura do actual modelo de ADD, devem-se:

3.1. simplificar todos os processos, nomeadamente, diminuir dos actuais onze objectivos para os quatro referidos no ponto 1;

3.2. simplificar muitíssimo as dimensões, domínios e descritores, e utilizar os mesmos itens em todas as escolas;

3.3. os domínios avaliados devem limitar-se ao cumprimento do serviço lectivo e não lectivo distribuído, assim como à formação profissional ao longo da vida e sua incorporação na prática profissional;

3.4. no caso de se manter o CCAD este deve ser constituído por cinco elementos (e não os actuais quatro), para que todos os departamentos curriculares estejam representados;

3.5. não devem existir quotas. Mas na sua existência os contingentes para avaliados e avaliadores têm de ser diferentes;

3.6. os avaliadores (designados por relatores) devem obrigatoriamente ter formação especializada em avaliação, ter posicionamento na carreira igual ou superior ao avaliado, ter grau académico igual ou superior ao avaliado, e quando cumulativamente não se verificarem estas condições, não se aplicará esta ADD;

3.7. a continuar a figura do relator, nas condições referidas no item anterior, a redução horária deve ser no mínimo de um tempo semanal por cada avaliado;

3.8. os prazos de reclamação e recurso devem ser alargados;

3.9. os docentes nomeados relatores, devem justificadamente poder recusar o cargo, sem qualquer penalização;

3.10. a observação de aulas só deve ocorrer em situações excepcionais, como sejam o caso de fortes indícios de deficiente desempenho, ou a pedido do próprio que se considera um professor excelente. Os professores para o serem já tiveram de adquirir habilitações académicas superiores, e tal como os advogados, juizes, médicos, realizaram estágio com dezenas e em alguns casos centenas de aulas assistidas, não fazendo qualquer sentido, que se esteja toda a carreira em estágio com observação de aulas;

3.11. contudo, como já referido em 2.2., estando-se num ano em que a ADD não tem qualquer reflexo na progressão devido ao congelamento das carreiras, consideram o mais razoável a **imediate suspensão ou (no mínimo) a máxima simplificação do actual ADD** e aproveitar até ao final do ano, para reflectir e **apresentar um novo modelo de ADD muito mais simplificado e consensual para os docentes.**



ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O inquérito foi aplicado entre os dias 20 de janeiro e 25 de fevereiro de 2011.

Como base de amostragem, utilizou-se a mailing-list dos sócios da PRÓ-ORDEM de um universo de cerca de 6 000 sócios.

Para efeitos de inquérito, construiu-se um formulário para ser respondido informaticamente, solicitando-se a colaboração dos sócios através dos seguintes meios:

- foram enviados e-mails com a Newsletter nº1/janeiro 2011, onde o inquérito foi enviado em anexo;
- na Newsletter nº2/fevereiro 2011, novamente via e-mail, é solicitado aos sócios que ainda não responderam ao inquérito, que o façam até à data indicada;
- foram entregues pessoalmente inquéritos, aos sócios que se deslocaram à Sede Nacional da PRÓ-ORDEM.

O questionário, consistia em 35 questões. Em 31, eram colocadas 3 opções de resposta: total concordância; parcial concordância, onde se solicitava a indicação dos itens com que o inquirido concordava; e total discordância, onde se solicitava que fossem apresentadas sugestões/ propostas de alteração ou de exclusão.

As restantes 4 questões (14 A e B, 15 e 16), eram relativas à percepção actual e prognóstico do futuro próximo, tendo por isso, uma organização diferente, com mais opções de resposta e permitia também uma resposta aberta.

O facto de ser um questionário informático e de auto-administração relativamente longo, constituído por um total de 16 páginas, pode ter tido um efeito dissuasor na adesão ao inquérito. No entanto, optou-se por manter esta estratégia metodológica, preferindo ter menos *casos*, em troca de mais informação.



BIBLIOGRAFIA

Alves, Maria Palmira e Eusébio Machado (2010), *O Pólo de Excelência*, Areal Editores, Porto

Araújo, Joaquim Filipe F. E. de (1999), *Reform and Institutional Persistence in Portuguese Central Administration*, tese de doutoramento, University of Exeter, Reino Unido.

Bach, S., L. Bordogna, G. Della Rocca, e D. Winchester (orgs.) (1999), *Public Service Employment Relations in Europe: Transformation, Modernization or Inertia?*, Londres, Routledge.

Bach, S. (2004), "Employee participation and union voice in the NHS", em *Human Resource Management*, vol. 14, nº 2, pp. 3-19.

Bach, Stephen, e Ian Kessler (2007), "Human resource management and the New Public Management", em P. Boxall, J. Purcell e P. Wright (orgs.) (2007), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp. 469-488.

Ball, S. R. (2003), "The teacher's soul and the terrors of performativity", em *Journal of Education Policy*, vol. 18, nº 2, pp. 215-228.

Ballou, D., e M. Podgursky (1993), "Teachers' attitudes towards merit pay: examining conventional wisdom", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, nº 1, pp. 50-61.

Ballou, D., e M. Podgursky (1997), *Teacher Pay and Teacher Quality*, Kalamazoo, MI, W. E. Upjohn Institute for Employment Research.

Ballou, D., e M. Podgursky (2001), "Defining merit: let the market decide", em *Education Matters*, vol. 1, nº 1, Primavera, pp. 16-25.

Bordogna, Lorenzo (2003), "The reform of public sector employment relations in industrialized democracies", em J. Brock e D. Lipsky (orgs.), *Going Public: The Role of Labour-Management Relations in Delivering Quality Government Services*, Urbana Champaign, IL, IIRA Series-Cornell ILR Press, pp. 23-68.

Bordogna, L. (2007a), *Industrial Relations in the Public Sector*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, disponível em: <http://www.eiro.org>

Bordogna, L. (2007b), "Moral hazard, transaction costs and the reform of public service employment relations", 8th European Congress of International Industrial Relations Association (IIRA), Manchester, 3-6 de Setembro.

Bossaert, Danielle (2005), "The flexibilisation of the employment status of civil servants: from life tenure to more flexible employment relations?" (Survey for the 44th meeting of the Directors general responsible for Public Administration of the EU member 47 States), Luxemburgo, European Institute of Public Administration, disponível em: <http://www.lapres.net/flexib.pdf>



- Bouckaert, Geert (1998), "Medição e gestão da performance no contexto do sector público", em INA, A Avaliação na Administração Pública: Acta Geral do 1º Encontro I+A, Lisboa, INA.
- Burgess, Simon, Bronwyn Croxson, Paul Gregg, e Carol Propper (2001), The Intricacies of the Relationship Between Pay and Performance for Teachers: Do Teachers Respond to Performance Related Pay Schemes?, Bristol, CMPO Working Paper Series, nº 01/35, disponível em: <http://www.bristol.ac.uk/cmppo/publications/papers/2001/wp35.pdf>
- Caetano, António (1997), A Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas, Lisboa, RH Editora.
- Caetano, António, e Jorge Vala (orgs.) (2007), A Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas (3ª ed.), Lisboa, RH Editora.
- Carapeto, Carlos, e Fátima Fonseca (2005), Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, Lisboa, Edições Sílabo.
- Chamberlin, R., T. Wragg, G. Haynes, e C. Wragg (2002), "Performance-related pay and the teaching profession: a review of the literature", em Research Papers in Education, vol. 17, nº 1, pp. 31-49.
- Cutler, Tony, e Barbara Waine (2000), "Mutual benefits or managerial control? The role of appraisal in performance related pay for teachers", em British Journal of Educational Studies, vol. 48, nº 2, pp. 170-182.
- Fernandes, Alexandra, e António Caetano (2007), "A avaliação de desempenho", em António Caetano e Jorge Vala, Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas, 3ª ed., Lisboa, RH Editora, pp. 359-387.
- Ferner, Anthony (1994), "The State as employer", em Richard Hyman e Anthony Ferner (orgs.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell.
- Firestone, William A., e James R. Pennell (1993), "Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies", em Review of Educational Research, vol. 63, nº 4, pp. 489-525.
- Flynn, R. (1999), "Managerialism, professionalism and quasi-markets", em M. Exworthy e S. Halford (orgs.), *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*, Buckingham, Open University Press.
- Forrester, Gill, P. L. Forrester, e J. S. Hassard (2000), "Paying teachers for performance: a comparison with private sector experience", em Management Research *News*, vol. 23, nº 9-11, pp. 65-66.
- Forrester, Gill (2001), "Performance-related pay for teachers: an examination of the underlying objectives and its application in practice", em Public Management Review, vol. 3, nº 4, pp. 617-625.
- Freidson, Eliot (1986) *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal*



Knowledge, Chicago, The University of Chicago Press.

Fusarelli, Lance D., e Bonnie C. Johnson (2004), "Educational governance and the New Public Management", em *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 9, nº 2, pp. 118-127.

Gomes, João Salis (2001), "Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal", em Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e Política: Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora, pp. 77-102.

Goode, W. J. (1957), "Community within a community: the professions", em *American Sociological Review*, vol. 22, nº 2, pp. 194-200.

Greenwood, Ernest (1957), "Attributes of a profession", em *Social Work*, vol. 2, pp. 45-55.

Gruening, Gernod (2001), "Origin and theoretical basis of New Public Management", em *International Public Management Journal*, vol. 4, nº 1, pp. 1-25.

Harvey-Beavis, Owen (2003), "Performance-based rewards for teachers: a literature review", comunicação apresentada ao 3rd. Workshop of Participating Countries on OECD's Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, Atenas, 4-5 de Junho, disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/47/34077553.pdf>

Holt, M. (2001), "Performance pay for teachers: the standards movement's last stand?", em *Phi Delta Kappan*, vol. 83, nº 4, pp. 312-317.

Hood, Christopher (1995), "The New Public Management in the 1980s: variations on a theme", em *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, nº 2/3, pp. 93-109.

Horton, Sylvia (2006), "New Public Management: its impact on public servant's identity – an introduction to this symposium", em *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, nº 6, pp. 533-542.

Kelley, C. (1999), "The motivational impact of school-based performance awards", em *Journal of Personnel Evaluation in Education*, vol. 12, nº 4, pp. 309-326.

Kohn, A. (1993), "Why incentive plans cannot work", em *Harvard Business Review*, vol. 71, nº 5, pp. 54-63.

Lavy, Victor (2002), "Evaluating the effect of teachers' group performance incentives on pupil achievement", em *Journal of Political Economy*, vol. 110, nº 6, pp. 1286-1317.

Magalhães, António M., e Stephen R. Stoer (orgs.) (2006), *Reconfigurações: Educação, Estado e Cultura numa Época de Globalização*, Porto, Profedições.

Malen, Betty (1999), "On rewards, punishments, and possibilities: teacher compensation as education reform", em *Journal of Personnel Evaluation in Education*, vol. 12, nº 4, pp. 387-394.

Marsden, D., e R. Richardson (1994), "Performance pay: the effects of merit pay on



motivation in the public services”, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, nº 2, pp. 243-261.

Marsden, D. (2004), “The role of performance-related pay in renegotiating the ‘effort bargain’: the case of the British public service”, *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 57, nº 3, Abril, pp. 350-370, disponível em: http://www.allamreform.hu/letoltheto/kozigazgatas/kulfoldi/David_Marsden_The_role_of_performance_related_pay_in_renegot.pdf

Marsden, David, Richard Belfield (2004), “Unions, performance-related pay and procedural justice: the case of classroom teachers”, *Centre for Economic Performance, CEP Discussion Paper nº 660*, Novembro, Londres, London School of Economics, disponível em: <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0660.pdf>

McDonough, Peggy (2006), “Habitus and the practice of public service”, em *Work, Employment and Society*, vol. 20, nº 4, pp. 629-647.

Odden, Allan (2001), “Defining merit”, em *Education Matters*, vol. 1, nº 1, pp. 16-24.

Odden, Allan, e Carolyn Kelley (2002), *Paying Teachers for What They Know and Do: New and Smarter Compensation Strategies to Improve Schools*, 2ª ed., Thousand Oaks, CA, Corwin Press.

OECD (1995), *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, Paris, OECD.

OECD (2005), *Education at a Glance: OECD Indicators 2005*, Paris, OECD, disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/44/25/35333424.pdf>

OECD (2007), *Education at a Glance 2007: OECD Indicators*, Paris, OECD, disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/4/55/39313286.pdf>

OECD (2008), *Education at a Glance 2008: OECD Indicators*, Paris, OECD, disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/43/41277782.pdf>

Rocha, J. A. Oliveira (2007), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 2ª ed., Lisboa, Escolar Editora.

Skålén, P. (2004), “New public management reform and the construction of organizational identities”, em *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, nº 3, Março, pp. 251-263.

Solomon, L., e M. Podgursky (2001), *The Pros and Cons of Performance-Based Compensation*, Pasadena, CA, Milken Family Foundation.

Stoer, S. R., L. Cortesão, e J. A. Correia (orgs.) (2001), *Transnacionalização da Educação: Da Crise da Educação à “Educação” da Crise*, Porto, Edições Afrontamento.

Stoleroff, Alan (2007), “The revolution in the public services sector in Portugal: with or without the unions”, em *Transfer – European Review of Labour and Research*, vol. 13, nº 4, Inverno, pp. 631-652.



Stoleroff, Alan, e Irina Bettencourt Pereira (2007), "The reform of the Portuguese public administration: the evolution of negotiation and conflict between unions and governments", em Actas do 8th European Congress of the International Industrial Relations Association, 3-6 de Setembro de 2007, Manchester, IIRA.

Teodoro, A. (2006), Professores, para Quê? Mudanças e Desafios na Profissão Docente, Colecção Andarilho, Porto, Profedições.

Tomlinson, H. (2000), "Proposals for performance related pay in english schools", em School Leadership and Management, vol. 20, nº 3, pp. 281-298.

Traxler, Franz (1999), "The State in industrial relations: a cross-national analysis of developments and socioeconomic effects", em European Journal of Political Research, vol. 36, nº 5, pp. 55-85.

Visser, Jelle (2004), "Patterns and variations in European industrial relations", em Industrial Relations in Europe 2004, Luxemburgo, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Office for Official Publications of the European Communities, capítulo 1, pp. 11-57, disponível em:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2005/ke6104307_en.pdf

Weber, Max (1984), "Legitimate authority and burocracy", selecção em Derek Salman Pugh (org.), Organization Theory: Selected Readings, Harmondsworth, Middlesex e Nova Iorque, Penguin Books, pp. 15-27.

Welch, Jack (com John A. Byrne) (2001), Jack: Straight from the Gut, Nova Iorque, Warner Business Books.

GLOSSÁRIO

ADD- Avaliação Desempenho Docente

CCAD- Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho

MLR- Maria Lurdes Rodrigues (modelo sul americano: Chile)

QA- Quadro de Agrupamento

QE- Quadro de Escola

QZP- Quadro de Zona Pedagógica