

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DE PROFESSORES DE ESPORTES NA ESCOLA: UMA PROPOSTA DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Ms. Frederico Barbosa Lopes

USACH - UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE - carmen.lazo@usach.cl

Resumo: O estudo refere-se a um projeto de inovação que permitirá conhecer e acompanhar o desempenho dos professores de esportes na escola nos aspectos pedagógicos através de uma ferramenta avaliativa para melhorar a metodologia de trabalho. Foi implantado numa escola particular de Recife-PE, Brasil, com 3 mil alunos. O instrumento beneficiará professores de esportes dessa escola e indiretamente os alunos praticantes das modalidades esportivas. Faz-se necessário a construção desse material pois a escola possui instrumento semelhante para avaliar e acompanhar professores das disciplinas regulares, mas não dos esportes. A partir do uso e institucionalização desse instrumento os professores poderão melhorar sua função sabendo do que é necessário para ser bem avaliado pelo aluno e conseqüentemente com o perfil profissional docente exigido pela escola. Foram levantados alguns problemas a partir da Análise SWOT que constatou que os professores não sabiam do seu desempenho e que necessitavam de informações para que pudessem desenvolver um melhor trabalho. Por isso, 3 tipos de avaliações foram adaptados a partir da já existente na escola, com a finalidade de trazer mais dados para o coordenador de esportes sobre o desempenho dos professores. Esses dados eram coletados e quantificados em notas onde suas observações e reflexões eram transmitidas ao professor de esporte (feedback). Ao final os professores mostraram-se satisfeitos com as informações levantadas possibilitando melhorias, reflexões e estimulando a qualificação para os professores e para a coordenação de esporte foi possível uma melhor análise do seu professor e conseqüentemente uma maneira de dar maior evolução do processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Desempenho profissional, Avaliação profissional docente e Esporte na escola

Introdução

O referido trabalho foi desenvolvido como projeto de inovação educacional para obtenção do título de mestrado profissional junto a USACH na intenção de criar uma proposta de inovação escolar a partir de um instrumento de avaliação de desempenho profissional dos professores de esportes de uma escola particular de Recife-PE, Brasil, como uma estratégia de melhoria da metodologia do professor a partir da visão do aluno, dos coordenadores e dos próprios professores. Desta forma, a intervenção educacional é implementada para professores de modalidades esportivas oferecidas na escola para alunos do ensino fundamental 2 e ensino médio.

Portanto, busca contribuir para o desenvolvimento profissional do professor de esportes tentando instrumentalizar os líderes a cerca de métodos, procedimentos e respostas que possibilitem o professor conhecer a sua prática e buscar melhorar nesses aspectos.

Para este fim, organiza-se uma ferramenta avaliativa já orientada pela escola em outros setores pedagógicos e adaptada para esta nova situação – o esporte, que permitirá

repassar ao professor um feedback amplo e eficiente a respeito da sua metodologia e práticas pedagógicas.

A avaliação docente é um dos fatores que contribui no processo de busca da qualidade do ensino. Isso porque é um instrumento inovador e essencial na busca pela qualidade de ensino, tendo em vista às dificuldades do processo pedagógico, os problemas, e muitas vezes a falta devida de condições para se executar o que foi planejado no âmbito da prática pedagógica (Hoffman, 2011).

A inovação desenvolvida tem a finalidade principal de melhorar o desempenho profissional do professor de esportes e orientá-lo a trabalhar de acordo com o perfil profissional desejado pela escola de acordo com a missão que o colégio propõe.

Normalmente as escolas tratam o setor esportivo como uma unidade a parte da empresa. Por ser um setor que normalmente dá retorno financeiro para a instituição, os esportes e por consequência os professores são cobrados apenas quando suas equipes esportivas estão com números de matriculados em boa ou má quantidade, ou seja, apenas aspectos quantitativos. No aspecto qualitativo essas modalidades e seus profissionais são lembrados apenas quando ganham competições esportivas e quando perdem são cobrados por resultados sem expressão para o público externo.

Essas situações a cima relatadas não são específicas de uma ou duas escolas, elas são comuns à várias instituições de ensino que nesse momento comportam-se como um clube esportivo, distanciando-se dos valores do desporto escolar e por consequência também, dos valores que uma escola tem preponderantes que é a formação humana, cidadã e intelectual.

Para chegar na inovação utilizou-se uma metodologia investigativa com base em planejamento estratégico, analisando os pontos fortes e fracos da escola. Os professores de esportes foram os avaliados nesse quesito e os mesmo puderam relatar situações problemáticas que foram pontuadas e levadas em consideração para chegar a um problema principal, onde foi identificado como ponto comum a falta de informação quanto ao nível de satisfação do aluno, como o coordenador avalia suas aulas e se o professor está no perfil desejado pela escola.

Metodologia

A metodologia aplicada buscou inicialmente realizar um diagnóstico da instituição a respeito dos principais problemas relatados pelos professores de esportes do colégio.

Participaram ao todo 19 pessoas na coleta de dados sendo 15 professores de esportes das modalidades: Ballet, Badminton, Basquete, Dança, Futsal, Ginástica Geral, Judô, Natação, Tênis e Voleibol. Todos esses contratados na escola e como peça fundamental para a Plano de Melhoramento.

Ainda foram escutados 3 coordenadores de esportes que possuem cargos de liderança direta aos professores pesquisados e 1 Gestor de Recursos Humanos, profissional contratado pela escola para promover a eficiência e a eficácia dos profissionais no seu ambiente de trabalho.

Para esta investigação e identificação do problema foi utilizado como meio de coleta de dados uma Análise de SWOT (em espanhol: FODA), onde os participantes serão os professores de esportes, os coordenadores esportivos e o Gestor de Recursos Humanos.

A SWOT Analysis foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen e aplicada por inúmeros acadêmicos. É um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico, no qual se relacionam as condições externas e internas relativas à organização. A análise possibilita identificar as oportunidades que a organização pode utilizar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la (ambiente externo), além de suas forças e fraquezas (ambiente interno).

Para Wehrich (1982 apud Leitao e Deodato), a matriz SWOT é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas). Ela pode ser aplicada a uma nação, região, território, indústria ou empresa.

A intenção da aplicação da análise SWOT era de ser aplicada com os 27 professores titulares das modalidades esportivas das 3 escolas pesquisadas, porém, apenas 15 professores de esportes estiveram presentes no momento da aplicação do instrumento.

A partir da aplicação da Matriz de SWOT pode-se identificar os seguintes pontos:

TABELA 1.1 – Matriz de SWOT

	FORÇA	DEBILIDADES
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão profissional dos processos empresariais e administrativos; • Resultados importantes nos principais concursos vestibulares; • Professores capacitados; • Projetos de capacitações continuadas; • Boa estrutura esportiva; • Modernização dos ambientes; • Participa sempre de eventos esportivos e educacionais; • Valorização dos profissionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem todas as unidades possibilitam a prática esportiva; • Piscina em apenas 2 das 5 unidades; • Dificuldades para participação em eventos distantes que os alunos e professores tenham que se instalar por mais de 1 dia; • Professores de esportes não tem tanta informação sobre a sua metodologia de trabalho; • Falta informação sobre abandono da atividade esportiva.



	<ul style="list-style-type: none">• Líderes sempre à disposição para desenvolver processos de melhoria.• Alunos e familiares interessados e motivados pela proposta pedagógica e esportiva da escola.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca participação em processos de melhorias e inovações;• Avaliações de alunos que não contribuem com a melhoria didática e pedagógica do professor;• Coordenação de esportes transmite poucos dados sobre o desempenho pedagógico, limitando-se a analisar a partir de gráficos de retenção e matrículas.
	OPORTUNIDADES	AMEÇAS
Externo	<ul style="list-style-type: none">• Proposta inovadora;• Empresa diferenciada na área educacional;• Grande visibilidade;• Localização estratégica de cada uma de suas 5 unidades;• Projeto esportivo amplo e contemporâneo;• Empresa de referencial curricular para os professores de esportes;• Concorrência limitada;• Possibilidade de ampliação;• Marca de referência reconhecida por prêmios de publicidade e propaganda;• Fornecedora de serviços educacionais.	<ul style="list-style-type: none">• Novas escolas surgindo nas redondezas;• Escolas convidando alunos para estudar em outro lugar;• Alunos se destacando nos esportes e sendo convidados para jogar em clubes;• Muita ocupação extra-classe (cursos, provas, aulas de música, idiomas);•

Elaboração Própria

Após relato de todos os pontos pesquisados a partir da análise SWOT pôde-se identificar os problemas que mais foram evidenciados pelo grupo de professor que participaram da pesquisa. Foram eles:

Problema 1 - Os professores de esportes não sabem o que os alunos acham de sua metodologia e didática.

Problema 2 - Os professores de esportes não sabem se suas ações estão pertinentes com o perfil da escola.

Problema 3 - Não são especificados os motivos porque os alunos abandonam as atividades esportivas.

Problema 4 - O único momento que os professores conhecem do perfil da escola e dos seus alunos é na hora da contratação.

Problema 5 - O único “feedback” que os professores possuem sobre suas aulas é a partir de gráficos de retenção e desistência.

A partir dos problemas identificados e depois da organização e estruturação do trabalho ficou-se evidenciado que o profissional docente dos esportes necessita de uma avaliação que lhe permita ter dados que possam corroborar com a melhoria do seu desempenho profissional e que permitam o acompanhamento por parte da gestão quanto aos aspectos que serão avaliados.

Fica claro que todos esses problemas podem ser sanados com uma ferramenta que permita acompanhar pelo menos, trimestralmente, o andamento do aluno e do profissional de esportes. Caso eles estejam evoluindo ou não.

Portanto, a partir dos dados analisados podemos concluir e chegar em um problema comum que possa ser sanado com acompanhamentos constantes: “Os profissionais de esportes na escola não sabem de forma objetiva como o mesmo é visto pelo aluno e pelos líderes acerca do seu desempenho profissional e se o mesmo está atuando dentro da escola de acordo com o perfil desejado pela instituição”.

Após a identificação do problema principal, anteriormente divulgado neste projeto, pôde-se em conjunto com toda a equipe pedagógica, elaborar de maneira colaborativa um instrumento que tem a função de acompanhar o desempenho do professor de esportes a partir da ótica do aluno, do coordenador e do próprio professor.

Os 3 instrumentos foram:

Questionário quantitativo – Destinados aos alunos/atletas, estes avaliaram as atitudes pedagógicas, formativas e metodológicas dos professores das modalidades esportivas. (Anexo 1)

Entrevista qualitativa – Nesse momento serão selecionados um grupo de 06 alunos atletas mais representativos e atuantes na modalidade, onde os mesmos responderam a perguntas orais direcionadas pelos coordenadores de esportes que seguem o mesmo padrão do questionário quantitativo porém visa consolidar este a partir das observações levantadas por esse grupo de alunos e registrados pelo coordenador de esportes que a posteriori serviu de informação a ser passada para o professor no momento do seu feedback. (Anexo 2)

Ficha de Auto Avaliação – Foi adaptado também um questionário de auto avaliação para os professores onde os mesmos puderam expor suas próprias visões sobre os itens que também foram avaliados pelos alunos.

A partir do material coletado nesses 3 instrumentos os professores receberam uma ampla visão sobre seu desempenho profissional na escola nos quesitos que competem a um professor a partir do perfil desejado pela instituição.

Resultados da Inovação Educativa

A fim de avaliar a experiência vivenciada pela inovação e se a mesma foi válida para os professores e para a instituição foi elaborado um questionário que indicava o aproveitamento da inovação para com a melhoria do desempenho do professor de esportes. Esse instrumento foi validado pelo gestor de RH, pelo gestor pedagógico e pelo gestor da unidade onde foi aplicada a inovação.

Nos resultados previstos na execução da inovação educativa podemos considerar que a implementação do instrumento foi de grande valia para todos os envolvidos bem como para a instituição escolar. Podemos considerar que:

- a) Cada professore avaliado teve seu momento de receber seu feedback da avaliação construída e respondida pelos alunos, coordenadores e por ele mesmo na autoavaliação. Essa ocasião ofereceu um momento de grande troca de informações e ricas para o direcionamento do trabalho.
- b) O professor pode pôr fim, entender melhor as necessidades dos alunos, as solicitações dos coordenadores e líderes e andar alinhado ao perfil desejado pela escola para um professor de esportes.
- c) Os gestores puderam compreender melhor os trabalhos e a função dos professores de esportes e sua importância estratégica na fidelização do aluno à escola a partir de uma prática esportiva.
- d) Os indicadores já utilizados pela escola serviram como base e apoio para o desenvolvimento do instrumento de avaliação de desempenho do docente validando assim, um novo material de base para os professores de esporte do colégio.
- e) Os diretores utilizaram dessa inovação para ampliar o sistema de gerenciamento pedagógico da escola que antes só controlavam os processos administrativos e pedagógicos e financeiros de gerenciamento, permitindo acesso agora a gerir os professores de esportes e as modalidades.

Nos resultados previstos na execução da inovação educativa podemos considerar que a implementação do instrumento gerou determinadas situações que revelaram a importância do setor esportivo da escola e da necessidade de tratar o setor de forma mais profissional em sua gestão. Foram elas:

- a) O momento de reunião com os líderes para a explanação do projeto sensibilizou que o setor de esportes da escola também tem que ser valorizado, acompanhado e avaliado, possibilitando a melhoria da qualidade do profissional e conseqüentemente dos serviços.
- b) Durante o período de monitoramento o coordenador de esportes pode estar mais perto do professor, conhecendo sua rotina, sua didática e seus procedimentos quanto a maneira de lidar com os alunos, com os pais e verificar sua frequência e assiduidade possibilitando uma maior interação, controle a aproximação dos professores, alunos e pais.

Discussão dos resultados

A partir das informações obtidas na fundamentação teórica alinhadas aos resultados dispostos pela aplicação da inovação, podemos considerar que os pontos principais dos objetivos específicos foram alcançados.

A colaboração e participação na construção de um instrumento que permitisse a melhoria da qualidade e do desempenho do professor baseia-se a partir de princípios de gestão escolar democrática e colaborativa, onde todos os sujeitos pedagógicos contribuem para um objetivo comum que é a melhoria do processo de ensino aprendizagem e a transformação social do cidadão.

Os processos avaliativos são utilizados com a finalidade de monitorar e melhorar o que está sendo medido pelas empresas. Esse objetivo não é diferente na escola que também como empresa necessita desses acompanhamentos. A inovação proposta neste projeto cabe totalmente em ambientes educacionais e foi validada por todos os professores que nela foram alvo de avaliação.

Pode-se verificar também, através do feedback ao professor, que o mesmo mostrou-se satisfeito com seus resultados e reconheceram os pontos que foram levantados pelos alunos e pela coordenação sobre seu desempenho, mostrando a importância da identificação desses dados para que de forma específica o profissional possa buscar sua melhoria no processo de qualidade educacional.

O perfil profissional docente condiz com o modelo exigido pela escola ou empresa para conduzir as atitudes metodológicas, formativas e didáticas. Na avaliação de desempenho proposta neste projeto, todos os professores pesquisados relataram que a partir dos seus resultados discutidos no feedback puderam perceber como podem trabalhar de uma maneira em

que não só seu método melhora, mas também agir para modificar comportamentos e atitudes que antes não eram condizentes com o perfil profissional docente exigido pela instituição.

Um dos instrumentos que também foi discutido e elaborado em conjunto que foi o questionário de auto avaliação representou um olhar diferenciado para o desenvolvimento profissional. A partir da autoanálise feita pelos próprios professores no momento das respostas dos questionamentos eles puderam também compreender o seu papel e refletir sobre suas atividades e ações. Um perfil que é nato do professor é a capacidade de reflexão, essa capacidade permite também a partir de uma visão interna se o professor está desenvolvendo bem sua função e guardar no seu íntimo a necessidade intrínseca de mudança.

Fica a referência neste trabalho que foi da participação e atuação dos professores para o bom desenvolvimento dessa inovação. Funcionários proativos e dispostos para contribuir com a instituição é mais um fator que entra em comunhão com o perfil não só da escola, mas também de qualquer empresa.

Conclusão

A avaliação profissional de desempenho para docentes das modalidades esportivas é transformada, de acordo com os resultados obtidos e a literatura especializada revisada em uma contribuição significativa para melhorar as práticas metodológicas e atitudinais dos professores de esportes. O importância da inovação educacional, é exatamente sobre este ponto: é ter algo para medir e acompanhar os professores de esportes. Trata-se de uma contribuição pelo reconhecimento do professor, da coordenação de esportes e dos gestores que a metodologia de trabalho do primeiro tem que estar condizente com o perfil desejado pela escola e para isso faz-se necessário processos de monitoramento e avaliação constantes.

Nesse sentido, o instrumento é posicionado como um elemento crucial para integrar a dinâmica do caráter avaliativo dentro das modalidades esportivas na escola, permitindo o desenvolvimento do profissional estando alinhado aos objetivos da aprendizagem buscada pelos alunos. Isso é visto no feedback ao professor e é enfatizado por ele mesmo quando reconhece os pontos fortes e fracos após análises na conversa com o coordenador esportivo, que facilita a reflexão crítica e autocrítica da prática pedagógica, proporciona melhorias e incorpora erros como meio educacional para melhorar o progresso do conhecimento de forma universal. A análise promove a motivação do professor e a autoestima profissional, uma vez que desenvolve no professor um sentimento de determinação e valorização.

Os instrumentos utilizados possibilitaram uma visão ampla da prática profissional, cada uma na sua particularidade. A ótica do aluno, mesmo não sendo as vezes levada em consideração pelos professores pelo fato desses últimos acharem que os alunos não tem maturidade para participar desses processos, trás perspectivas que muito colaboram para o autoconhecimento da prática profissional, pois o envolvimento é um fator determinante para o aluno gostar do professor e da prática, ou seja, a empatia é fundamental.

A análise por parte do coordenador de esportes trouxe uma condição mais técnica aos resultados. O coordenador teve que mudar sua rotina diária e assistir mais os treinamentos, conversar com os alunos, conversar com os pais e questionar os profissionais. Esse olhar apurado transmite confiança no líder, pelo fato do mesmo está acompanhando e amparando qualquer necessidade durante a aula deixando o bom profissional confortável com o trabalho e o inverso para o professor que não trabalha direito, sentido-se apreensivo achando que está sendo vigiado.

A partir dos levantamentos de dados das avaliações de desempenho dos professores de esportes, a escola eleva o nível de acompanhamento desses profissionais. Uma vez realizados em semelhança ao dos professores das disciplinas tradicionais (3 vezes ao ano) permite a possibilidade de estabelecer comparações no ano corrente e para o gestor serve de critério para uma demissão ou uma promoção.

Os dados levantados permitem também uma comparação entre diferentes unidades de ensino de uma mesma rede, não para critério de competição, mas sim para estabelecer parâmetros ainda mais concretos.

Em síntese, as dinâmicas avaliativas, quando intencionadas para a melhoria profissional, só tendem a melhorar a qualidade dos processos, das pessoas e dos produtos, elevando o nível dos serviços e possibilitando ajustes constantes nos procedimentos, tornando a dinâmica de trabalho sempre empenhada na inovação e atualização.

ANEXOS

01 - Avaliação quantitativa dos professores de esportes

Escola:
Gerente do projeto:

01. Quanto ao nível do conteúdo abordado nas aulas:

- A) Aborda todo o conteúdo da modalidade de forma didática e aprofundada, reforçando a teoria com quantidade suficiente de exercícios de fixação em quadra/sala.
- B) Aborda todo o conteúdo da modalidade de forma didática e aprofundada, mas faz poucos exercícios de fixação em quadra/sala.
- C) Aborda o conteúdo da modalidade de forma aprofundada, faz exercícios suficientes, mas sem muita didática nas explicações.
- D) Tem uma boa didática, mas apresenta o conteúdo da modalidade de maneira superficial, portanto necessita aprofundar o nível dos exercícios.
- E) Não tem uma boa didática e apresenta o conteúdo da modalidade e os exercícios de maneira superficial, muito aquém do necessário para uma boa preparação.

02. Quanto à frequência e assiduidade:

- A) Não falta, não atrasa e aproveita toda a duração da aula para trabalhar a teoria e os exercícios com a turma, não perdendo tempo com assuntos ou atividades que não dizem respeito à modalidade.
- B) Raramente falta ou atrasa, mas não aproveita bem o tempo de aula, pois se envolve em atividades ou assuntos que não condizem com a modalidade.
- C) Raramente falta, mas seus atrasos frequentes comprometem o tempo de aula, que torna-se insuficiente para a explicação da modalidade.
- D) Falta muito, comprometendo o desenvolvimento da modalidade.
- E) Tem dificuldade de cumprir horários, falta frequentemente e perde muito tempo em quadra/sala com assuntos ou atividades que não dizem respeito à modalidade.

03. Quanto à disciplina em quadra/sala:

- A) Sempre consegue conduzir a aula com tranquilidade, não permitindo brincadeiras, atividades ou conversas que atrapalhem o desenvolvimento da aprendizagem.
- B) Algumas vezes existem conversas e brincadeiras em quadra/sala, mas que são chamadas atenção pelo professor, não prejudicando o aproveitamento da sua aula e a sua aprendizagem.
- C) Mesmo chamando atenção, frequentemente existem conversas e brincadeiras em sua aula, vindo a comprometer a aprendizagem.
- D) Não chama atenção dos alunos e, por isso, existem brincadeiras e conversas frequentes em sua aula, o que vem a prejudicar a sua aprendizagem da modalidade.
- E) Corresponde às brincadeiras e conversas dos alunos e não está preocupado se a aprendizagem da modalidade está sendo prejudicada pela indisciplina.

04. Quanto ao relacionamento com os alunos:

- A) Mantém um bom relacionamento com a turma, mostrando-se sempre disponível para atender suas dificuldades e questionamentos, motivando-os sempre a prática e preocupando-se com o desempenho final dos alunos nos treinamentos.
- B) Mantém um bom relacionamento com a turma, mostrando-se disponível para atender suas dificuldades e questionamentos, mas não se preocupa com o desempenho final dos alunos nos treinamentos.
- C) Mantém um bom relacionamento com a turma, mas não apresenta disponibilidade para atender dificuldades e questionamentos dos alunos.
- D) Mantém-se apático, mas apresenta disponibilidade para atender dificuldades e questionamentos dos alunos, quando solicitado.
- E) Mantém-se apático e indiferente à turma e nunca tem tempo para atender às dificuldades individuais dos alunos.

02 - Avaliação Qualitativa dos professores de esportes

Coordenador Pedagógico:		Modalidade	
Unidade de ensino:			
Outro agente da equipe técnica participou da avaliação:			
Alunos participantes:			
01.	02.	03.	
04.	05.	06.	
07.	08.	09.	

Roteiro da Avaliação Qualitativa:

Legenda:	IA: Informações sobre Assiduidade	IC: Informações sobre Conteúdo	IE: Informações sobre Envolvimento
	IF: Informações Formativa	IG: Informações Gerais	

- Perguntas norteadoras:

IC01. O professor aborda todo o conteúdo programático de forma clara e aprofundada?

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IC02. O professor reforça a teoria com quantidade suficiente de exercícios em quadra/sala.

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IA01. O professor não falta, e aproveita toda a duração da aula para trabalhar a teoria e os exercícios com a turma, não perdendo tempo com assuntos ou atividades que não dizem respeito ao esporte.

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IA02. O professor têm dificuldades de cumprir horários, e perde muito tempo em sala com assuntos ou atividades que não dizem respeito à matéria.

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IF01. O professor consegue conduzir a prática com tranquilidade, não permitindo brincadeiras, atividades ou conversas que atrapalhem o desenvolvimento da aula e a sua aprendizagem.

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IE01. O professor mantém um bom relacionamento com a turma, mostrando-se sempre disponível para atender as dificuldades e questionamentos?

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IE02. O professor motiva os alunos para os esportes e demonstra-se preocupado com o desempenho final dos alunos nos jogos

Sim Às vezes Não

Obs: _____

IG01. Como você classifica a estrutura física da escola? O que podemos melhorar?

Excelente Bom Razoável Ruim Péssima

Obs: _____

Referências Bibliográficas

AFONSO, A. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, M. T. (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRANDALISE, M. A. T. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. **Olhar de professor**; Ponta Grossa, vol. 13, n.2, p.315-330, 2010.

CASALI, A. Fundamentos para uma avaliação educativa. In: CAPPELLETTI, I. F. **Avaliação da aprendizagem**: discussão de caminhos. São Paulo: Editora Articulação Universidade/Escola, 2007.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 8º ed. São Paulo: Cortez, 2012.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Orgs). **Gestão da Educação - Impasses, perspectivas, compromissos**. São Paulo. Cortez, 2011.

GUTIERREZ, G.; CATANI, A. **Participação e gestão escolar**: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C (Org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 8º ed. São Paulo: Cortez, 2012.

HOFFMANN J. **Avaliar para promover**: as setas do caminho. Porto Alegre: Mediação, 2011.

LIBÂNEO, J. C. (Org.) **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2014.

MATEO, J. **La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas**. AlfaOmega/ Grupo Editor/ISE – Horsori, 2006.

MORGADO, J. C. Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente: que relação? **Avaliação**; Campinas; vol. 19, n. 2, p. 345-361, jul. 2014.

PEREIRA, Í. Avaliação fria, avaliação quente: contributos para a discussão da complexidade do processo de avaliação de desempenho docente. In: ALVES, M.; FLORES, M.; MACHADO, E. (Orgs.). **Quanto vale o que fazemos?** Práticas de avaliação de desempenho. Santo Tirso: De Facto Editores, p. 39-67, 2011.

SILVA, A. M. C.; HERDEIRO, R. Avaliação do desempenho docente: conflitos, incertezas e busca de sentido(s). **Educar em Revista**; Curitiba, Edição Especial n. 1, p.137-156, 2015.

SOUZA, D. T.; SARTI, F. (Org.). **Mercado de formação docente**: constituição, funcionamento e dispositivos. Belo Horizonte: Fino Traço, 2013.

SCHULMEYER, A. **Estado atual da avaliação docente em treze países da América Latina**. X Reunião de Coordenadores Nacionais do Laboratório Latino Americano de Avaliação da qualidade da Educação (LLECE), 2001.

VIEIRA, S. L. **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2012.