

Sistema de avaliação do pessoal docente de Singapura e sua inspiração para Macau

Cheng Cheuk Kee*

I. Regime de formação de docentes e políticas educativas de Singapura

Ao longo dos mais de 50 anos contados desde 1965, ano em que Singapura se tornou independente, o que é de interesse reter para nossa referência, para além do seu desenvolvimento económico bem notório, são a prática das suas políticas educativas e as provas internacionais de competência bem sucedidas, dos estudantes. É sabido que, para preparar talentos de topo e impulsionar o desenvolvimento sociocultural para atingir níveis internacionais, um factor indispensável é a formação de docentes de topo. Em Singapura o modelo de formação de docentes adoptado é o “recrutamento seguido de formação”, sendo que quem recebe instrução são os docentes formandos (conhecidos por “*trainee teachers*” ou “*student teachers*”), os quais têm uma dupla qualidade de funcionários públicos e de docentes formandos e gozam das regalias do docente não-formado (*untrained teacher*).¹ Embora os candidatos com diferentes formações (com ou sem a qualidade de docente ou a de elites de outros ramos da actividade económica) e com diferentes habilitações académicas (incluindo os graduados em instituições universitárias estrangeiras), que tenham aspirações à docência, sejam bem-vindos a Singapura para participarem nos concursos para docentes, os critérios e os mecanismos de selecção - incluindo os resultados académicos, as competências linguísticas, o entusiasmo pela educação e a atitude, bem como as competências de

* Doutorado, ora exercendo funções de assistente a tempo parcial na Universidade da Cidade de Macau. Docente de inglês da Secção Primária da Escola Pui Tou de Macau.

¹ As propinas do curso de formação para docentes são suportadas pelo Ministério da Educação de Singapura. Com vista a atrair mais jovens distintos a aderir à profissão de docente, o Governo põe em prática duas medidas de índole económica: 1.ª pagamento de propinas numa proporção não inferior a 90%; 2.ª implementação do regime de bolsas de estudo para formandos: os estudantes admitidos beneficiam de bolsas de estudo atribuídas pelo Estado, de montante equiparável, de um modo geral, aos salários auferidos pelos recém-graduados do respectivo ensino. Isto contribui para que os formandos não suportem prejuízos económicos significativos pelo facto da sua dedicação ao ensino.

comunicação - são bem rigorosos. Em Singapura, a selecção e monitorização dos docentes é muito exigente: os candidatos considerados inaptos, por não obterem aproveitamento no curso de formação, são excluídos e responsabilizados pelo reembolso dos custos gerados, com vista a assegurar a qualidade de docente.²

Ao entrar no século XXI, o Governo *singaporense*, tendo em vista promover a qualificação e definir o sentido do desenvolvimento da carreira profissional de docente, adoptou sucessivamente vários programas relativos ao regime de formação dos docentes. Assim, em 2000 foi apresentada a estrutura para formação de docentes “ASK”³, que se transformou em “VSK”, devido à substituição da “atitude” pelo “valor”.⁴ Em 2008, entrou em vigor o programa designado por *GROW 2.0 (Growth, Recognition, Opportunity, Well-Being)*, tendo sido apresentado o “Relatório do Modelo de Educação dos Docentes para o Século XXI (*Teacher Education Model for the 21st Century*)”, designado abreviadamente por *TE21*”, em que a estrutura “VSK” foi actualizada para “V3SK”⁵, para salientar, de modo especial, o apreço pelas facetas do valor e da atitude na formação dos docentes de Singapura. Esta estrutura singapurense “V3SK” tem por essência educativa o “valor” na preparação dos docentes.

As qualidades dos docentes singapurense não resultam apenas do desenvolvimento deste sistema rigoroso e eficaz. Os regimes de remuneração, apreciação e motivação dos docentes em efectividade de funções nos ensinamentos primário e secundário são cruciais. Neste contexto social, a profissão de docente é mais estável do que outras dos demais ramos da actividade industrial ou comercial, o que torna de certo modo atraente o cargo/lugar de docente em Singapura.

² Durante a sua formação no Instituto Nacional de Educação, os formandos são remunerados mensalmente (inclusive, são-lhes dadas regalias nacionais e um subsídio de fim de ano). Concluída a formação no Instituto, os formandos celebram um contrato de docência com a duração de 3 anos; a falta de aproveitamento no curso do Instituto Nacional de Educação ou a rescisão *do* contrato antes do seu termo dá lugar a uma reparação pelos prejuízos suportados pelo Ministério da Educação.

³ “Atitude, habilidade e conhecimento” (*Attitude, Skill, and Knowledge*).

⁴ “Valor, habilidade e conhecimento” (*Value, Skill, and Knowledge*).

⁵ O “valor” é subdividido em três sub-dimensões, a saber: 1.º valor centrado no aluno (*Learner-centered Value*); 2.º identidade do docente (*Teacher Identity*); 3.º servir a profissão e a comunidade (*Service to the Profession and Community*).

II. Evolução histórica do sistema de avaliação do pessoal docente de Singapura e realidade da sua execução

No século passado, Singapura esteve sob administração colonial inglesa durante um longo período de tempo, período esse em que a definição das políticas educativas, a gestão escolar, o funcionamento das escolas e a avaliação do desempenho dos docentes foram assuntos assumidos pelas próprias comunidades e instituições de ensino, sendo que a gestão administrativa dentro e fora das mesmas instituições estava sob o controlo das igrejas, das associações ou dos indivíduos, pois o Governo de então adoptou basicamente uma política de não interferência. Singapura tornou-se um país independente em 1965. A partir daí, o seu Governo empenhou-se com todo o esforço no desenvolvimento nacional, tendo procedido a reformas, a começar pelo ensino. No que diz respeito à gestão da educação, foram centralizadas as competências que tinham sido descentralizadas, tais como a definição das políticas, a orientação, os materiais pedagógicos, os recursos humanos e a regulamentação, entre outras. Assim, foi adoptado um modelo hierarquizado e postas em prática políticas de ensino bilingue, curriculuns e materiais pedagógicos uniformizados nacionalmente. Com o desenvolvimento ao longo dos anos, as políticas de *ensino obrigatório* em Singapura revestiram essencialmente as seguintes quatro características: ensino bilingue, *educação integral*, educação informática e formação de um corpo docente altamente qualificado.⁶ Posteriormente, foi introduzido, ao nível da educação, o regime de apreciação e avaliação do desempenho dos docentes. Nos primeiros tempos, o regime de avaliação incidia essencialmente nas habilitações académicas e na *idoneidade pedagógica*.

Em 1979, foi publicado em Singapura o *Livro Branco* do Ensino (designado por *The Goh Report*), documento este que sugeria a constituição de turmas em função das competências dos alunos, ao mesmo tempo que a questão da qualidade dos docentes passou a ser considerada. Neste período de tempo, na avaliação dos docentes foi dada especial atenção às suas capacidades e experiências pedagógicas, sendo os elementos de avaliação estandardizados em relação a todos os docentes, com o foco a incidir especialmente na avaliação das funções de liderança e de gestão. Até

⁶ Hsu Ming-Chung, “Características do ensino obrigatório em Singapura e suas inspirações,” *Revista de Recursos Humanos e Desenvolvimento Profissional na Educação*, número 29 (6), ano 2012, pág. 121 a 128.

1991, emitida pelo Governo de Singapura, uma “Ficha de avaliação ao longo do ano”, foi ela servindo de documento para apreciação e avaliação dos docentes. Esta ficha, da qual constam matérias e factores de avaliação uniformizados e padronizados, versa oito áreas, a saber: conhecimentos da disciplina, competências de interpretação das matérias, gestão de turmas, *habilidades pedagógicas*, preparação pedagógica, *avaliação pedagógica*, supervisão dos alunos e orientação de actividades extracurriculares.⁷ Cada área de trabalho contempla cinco níveis, sendo 1 o nível mais alto e 5 o mais baixo. De entre as referidas oito áreas de trabalho, as primeiras quatro eram consideradas relevantes para o desempenho da docência e as mais ponderadas; assim, estas quatro áreas eram as mais prezadas pelos docentes em detrimento das restantes. Isto revela que, nesta fase, a Administração de Singapura procedeu, de modo pormenorizado e institucional, a uma regulamentação e avaliação dos docentes, com vista a elevar as capacidades dos mesmos ao nível dos conhecimentos e da aplicação, bem como a qualidade de aprendizagem dos alunos.

Goh Chok Tong, Primeiro-Ministro de Singapura, proferiu em Junho de 1997, na 7.^a Conferência Internacional sobre o Pensamento, o seu discurso intitulado “Modelar o nosso futuro: Escolas que pensam, Nação que aprende”⁸ (*Thinking Schools, Learning Nation*, aqui designado simplesmente por *TSLM*). Nesse discurso, foi apresentada a linha “escolas que pensam, Nação que aprende”, com o objectivo de dinamizar o entusiasmo dos alunos pela aprendizagem permanente mediante a reforma do ensino escolar, de modo a preparar o espírito dos futuros cidadãos para a investigação e a inovação. Segundo o Primeiro-Ministro, “a noção de escola que prevalece no pensamento é a essência desta visão. As escolas têm a obrigação de preparar os cidadãos para pensarem com espírito de dedicação, para poderem tomar decisões correctas, de modo a possibilitar uma Singapura dinâmica,

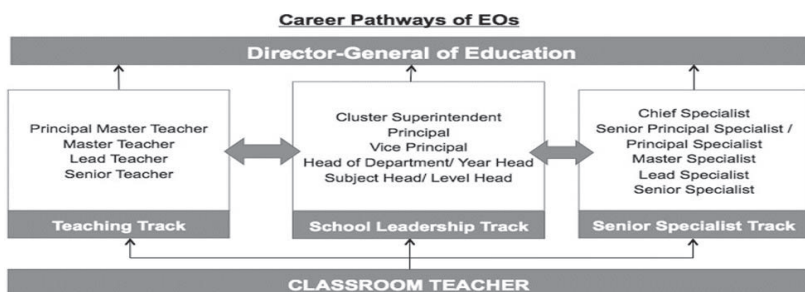
⁷ Zhen Xiaolan, Hu Xinci, Chen Peiyong, Wu Qingyong, Huang Juzheng, Huang Zini, Xu Wanqi, Qiu Yuzhen e Cui Shunhua, *Conteúdo dos Padrões e Indicadores Profissionais do Pessoal Docente do Ensino Secundário e Respectivo Projecto de Medidas Complementares - Relatório final do 100.º Ano da República*, Taipei, Ministério da Educação, ano 2012.

⁸ Tem em vista a criação de um ambiente escolar favorável ao pensamento, em que todo o pessoal administrativo, o corpo docente e os estudantes são estimulados a procurar um aperfeiçoamento contínuo e a prepararem-se bem para o exame das novas ideias e da criatividade, bem como para a compreensão da organização.

com um futuro bem sucedido”⁹. Neste contexto da reforma segundo a linha *TSLN*, em 2000 foi posta em prática, pelo Ministério da Educação (*the Ministry of Education - MOE*) de Singapura, a reforma do regime de avaliação dos docentes, que tem por objectivo principal apoiar o sistema educativo no sentido de encarar as alterações prementes.

Pelo mesmo Ministério foi apresentado em 2001 o Plano de Desenvolvimento Profissional do Serviço de Educação e das Carreiras (*Education Service Professional Development and Career Plan, Edu-Pac*), o qual previa a estruturação remuneratória dos docentes, a evolução do desenvolvimento da carreira, a avaliação dos docentes, o crescimento profissional e a formação dos docentes, bem como medidas de estímulo, designadamente prémios para docentes. Neste sistema de avaliação dos docentes, a carreira (*career tracks*) desenvolve-se em três direcções: via da docência (*teaching*), via da chefia administrativa (*leadership*) e via do profissional especializado/especialista (*specialist*), como ilustrado no Fluxograma I.

Fluxograma I – Desenvolvimento da carreira de docente em Singapura



Fonte: *Singapore Ministry of Education, 2018, Singapore: Ministry of Education, <https://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-information>*

No referido regime de avaliação dos docentes, verificam-se alterações bem nítidas nesta avaliação, em termos do desenvolvimento da carreira, da remuneração e das regalias. Relativamente ao desenvolvimento da carreira, são criados três vias diferentes para docentes com competências e

⁹ Singapore MOE. Speech by prime minister Goh Chok Tong at the opening of *The 7th International Conference on Thinking on Monday, 2 June 1997, 9.00 am* at the Suntec City Convention Centre Ballroom: *Shaping Our Future: Thinking Schools, Learning Nation*. 2013.1.24.

visões diferentes, tendo cada uma um desenvolvimento distinto, a saber: via da docência → professor de nível avançado e professor especialista, com o objectivo principal de preparar professores para ministrarem uma docência de qualidade nas aulas; via da chefia administrativa → docente chefe da disciplina, chefe de sector, director da escola, supervisor escolar, subchefe de serviços, chefe de serviços e director dos serviços educativos, com vista a preparar docentes para o desempenho de cargos de direcção nas escolas ou na sede do Ministério da Educação; via do profissional especializado/especialista (desenvolvimento profissional de nível avançado/especialização) → oficial de educação profissional do nível avançado (níveis 1, 2, 3 e 4)¹⁰, no intuito de preparar docentes para o desenvolvimento curricular, a concepção pedagógica, a *psicologia educativa* e a orientação, para provas e medição educacional, bem como para investigação e produção estatística. Este pessoal de ensino do nível avançado poderá exercer funções na sede do Ministério da Educação e prestar apoio às escolas.

Por outro lado e no que respeita à remuneração dos docentes, a avaliação dos docentes pode contribuir para interligar intimamente a remuneração e o desempenho. Com o objectivo de manter os docentes a prestarem serviços educativos, o Ministério da Educação de Singapura constituiu um fundo de reserva destinado aos docentes. Desde 2001 que aos docentes pode ser atribuído um prémio de desempenho, de valor equivalente ao triplo do seu vencimento mensal. Com a atribuição deste prémio, o vencimento anual dos docentes foi corrigido de 5 % para 15%¹¹, instituto que pode dinamizar os docentes a se dedicarem à educação.

Com vista a articular-se com as políticas pedagógicas inovadoras e a manter um corpo docente de qualidade, as autoridades começaram a implementar em 2005, no âmbito da concepção do regime de avaliação dos docentes, o Sistema Aperfeiçoado de Gestão do Desempenho (*Enhanced Performance Management System*, aqui designado abreviadamente por *EPMS*), o qual se centra nas competências dos docentes. Este sistema tem um grande impacto no sistema educativo como um todo, nomeadamente

¹⁰ *Relatório de visita de intercâmbio ao estrangeiro de docentes de inglês das escolas nacionais primárias e secundárias do Distrito de Taipei no 97.º ano lectivo da República*, Taipei, Direcção dos Serviços de Educação, ano 2009.

¹¹ J. Chew, (2001), “Principal performance appraisal in Singapore”. In D. Middlewood & C. Cardno (Eds.), *Managing teacher appraisal and performance: a comparative approach* (pp.29-42). London: Routledge Falmer.

no que diz respeito à articulação íntima da apreciação/avaliação com o regime de remunerações e prémios dos docentes, tendo por finalidade motivar os mesmos a dinamizar a inovação e o desempenho. Presentemente, o sistema *EPMS* continua a ser o padrão do regime de avaliação do pessoal docente de Singapura. O Governo de Singapura considera que os docentes são poderosos e estão interessados em certas matérias, havendo na carreira docente perfis profissionais de figuras, de cargos e de trabalho diferentes. Assim, o objectivo principal da avaliação é activar as potencialidades dos docentes e a disponibilização das diversas vias de desenvolvimento do sector educativo, no sentido de elevar a qualidade global do corpo docente do país.

III. Metodologia e material para avaliar os docentes de Singapura

O regime de avaliação dos docentes dos ensinos secundário e primário de Singapura em vigor baseia-se no *EPMS*, que se centra nas competências dos mesmos, dando importância ao modo como aplicam as suas competências para alcançar os objectivos por si definidos. Para além de avaliar o desempenho real dos docentes, o regime salienta as potencialidades e o desenvolvimento do seu desempenho no futuro. Do regime de avaliação definido pelo *EPMS*, baseado nas experiências recolhidas ao longo dos anos, resultam padrões de avaliação apropriados às realidades de Singapura, com módulos onde se referem as competências para avaliar, distinguir e identificar o desempenho e as potencialidades dos docentes. Em particular, os docentes são distribuídos por quatro níveis, em função do módulo de competências e de acordo com os critérios profissionais de desempenho, a saber: docentes com formação geral (*general teachers*), docentes seniores (*senior teachers*), docentes especialistas (*master teachers*) e docentes-líderes (*teacher-leaders*). As competências pedagógicas dos docentes são descritas no Mapa I. A promoção ao nível imediatamente superior está condicionada pelos resultados da avaliação anual demonstrando que as competências pedagógicas satisfazem as descrições referentes ao respectivo nível.¹²

¹² Zhen Xiaolan, Hu Xinci, Chen Peiying, Wu Qingyong, Huang Juzheng, Huang Zini, Xu Wanqi, Qiu Yuzhen, Cui Shunhua, *Conteúdo dos padrões e indicadores profissionais do pessoal docente do ensino secundário e respectivo projecto de medidas complementares - Relatório final do 100.º Ano da República*, Taipei, Ministério de Educação, ano 2012.

Mapa I – Relação sobre as competências pedagógicas dos diversos níveis de Singapura

Grupo	Competências	Docente geral	Docente Sénior	Docente especialista	Docente-líder
Principais competências	Ensino geral para crianças	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha com os alunos o valor do ensino global para crianças, através de sugestões, feedback e abordagem. • Acciona e explora as potencialidades dos alunos, dando apoio na implantação da autoconfiança e do valor mediante exames. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara bem e executa acções uniformes em face dos interesses dos alunos, empenhando-se na obtenção dos melhores resultados possíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva outros docentes da escola a participarem no decurso educativo de apoio aos alunos na exploração das suas potencialidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa por sua iniciativa na formulação das políticas, cursos e programas de ensino geral para os alunos.
Docência de conhecimentos	Proficiência das matérias	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra dinamismo e interesse nas matérias das disciplinas que lecciona e toma consciência dos temas educativos relacionados com as respectivas disciplinas. • Actualiza por sua iniciativa as matérias das respectivas disciplinas, de acordo com as tendências e o desenvolvimento educativos, para enriquecer os seus conhecimentos das mesmas disciplinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveita as tendências e o desenvolvimento dos conhecimentos dos cursos, identificando a sua relatividade e efectividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz face às futuras necessidades do sistema educativo, desenvolve metodologias inovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta a mudança das ideias dos docentes no âmbito do ensino e das disciplinas em causa.
	Análise e pensamento	<ul style="list-style-type: none"> • Dissecta as questões sob a forma de listagem de missões ou de actividades simples. • Identifica os nexos de causalidade. • Ordena a prioridade das missões segundo a sua importância. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarece o relacionamento pluralista das questões, através do esclarecimento das realidades, sua ligação com o tema, bem como o nexo de causalidade das acções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa questões complexas e multidimensionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve meios para solucionar questões multidimensionais, mediante fluxos e métodos rigorosos de análise.

Grupo	Competências	Docente geral	Docente Sênior	Docente especialista	Docente-líder
	Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta e responde às realidades, às oportunidades e aos desafios actuais. • Toma medidas decisivas em tempo oportuno. • Antecipa eventuais problemas antes de os mesmos piorarem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera e toma medidas antecipadamente em face das oportunidades optimistas. • Prevê e previne problemas potenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Previne e prepara-se antecipadamente para fazer face às oportunidades e problemas prováveis mas não provados 	<ul style="list-style-type: none"> • É capaz de antever situações futuras e cria oportunidades, evitando levantar questões não provadas, para beneficiar de interesses permanentes.
	Docência inovadora	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica métodos regulares. • Dá exercícios práticos e disponibiliza apontamentos. • Apresenta noções com habilidade e métodos específicos, para atrair a atenção dos alunos. • Avalia a aprendizagem dos alunos formulando perguntas simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta noções com habilidade e metodologias diversas. • Apoiar os alunos na interiorização das noções recorrendo a perguntas reflectidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta em simultâneo uma série de noções. • Explora oportunidades de aprendizagem dentro e fora das aulas, integrando noções de modo interessante e inovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva à aprendizagem para além do curso, fazendo com que os alunos sejam aprendizes criativos, autónomos e zelosos, mediante poder e dinamismo.
Maturidade mental	Conhecimento do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece as políticas e os procedimentos educativos, incluindo as normas escolares, os procedimentos de funcionamento e a estrutura orgânica. • Conhece as capacidades dos órgãos e das escolas, bem como as razões de resistência. • Conhece a principal razão de ser das políticas educativas em vigor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica a sua interpretação à prática pedagógica sobre o tema em abordagem na escola. • Conhece o clima escolar, apresentando sugestões com base nele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve actividades que têm ligação com os alvos escolares, com visão global educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica os conhecimentos sobre as influências socioeconómicas relacionadas com a escola e com os currículos. • Apresenta à escola, face às influências do exterior, sugestões sobre temas, desafios e oportunidades únicas e duradouras.

Grupo	Competências	Docente geral	Docente Sênior	Docente especialista	Docente-líder
	Desenvolvimento de outras matérias	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta sugestões sobre as necessidades para o crescimento imediato. • Orienta os docentes recém-formados com a sua experiência e conhecimentos pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta o crescimento de outros docentes, com oferta de feedback e apoio individualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia as políticas escolares sobre crescimento profissional, orientando este crescimento profissional dos colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explora as suas próprias potencialidades e as dos colegas através do crescimento profissional, estimulando os docentes a irem além de si próprios
Cooperação com os outros	Criação de parcerias com os encarregados de educação	<ul style="list-style-type: none"> • Informa os encarregados de educação das actividades escolares, do progresso dos alunos e das políticas educativas. • Considera os encarregados de educação parceiros, assumindo que os mesmos podem contribuir para o desenvolvimento educativo dos alunos. • Aceita e preza com sinceridade a dedicação e as experiências dos encarregados de educação, estimulando a sua participação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar com os encarregados de educação aproveitando as oportunidades da sua participação nas actividades escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar com os encarregados de educação aproveitando as oportunidades da sua participação nas actividades escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria parcerias duradouras com os encarregados de educação, podendo manter a comunidade dos encarregados de educação que apoiam as actividades escolares e os curriculuns.
	Cooperação em equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Aceita ajudar os outros, com eles partilhando boas ideias, informações, e práticas eficazes. • Apoiar/cooperar com os colegas. • Manter uma atitude e expectativa positivas perante os colegas, integrando-se numa equipa que esteja disposta a dialogar de modo activo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Louva os docentes e equipas de docentes com desempenho distinto, dando poderes às equipas de docentes para atingirem e levarem a cabo os objectivos e as missões comuns. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminha as equipas de docentes, despertando o seu auto-respeito e implanta o compromisso das equipas. • Salienta e soluciona os temas que ponham em causa a eficácia das equipas, apoiando e esclarecendo outras pessoas sobre as contribuições das equipas. 	

Fonte: Zhen Xiaolan e outros, *Conteúdo dos padrões e indicadores profissionais do pessoal docente do ensino secundário e respectivo projecto de medidas complementares - Relatório final do 100.º Ano da República*, Taipei, Ministério da Educação, ano 2012, pág. 30 e 31.

Dos padrões de avaliação acima expostos resulta que o regime de avaliação dos docentes de Singapura não só incide sobre factores de conhecimento profissional e de habilidade pedagógica dos docentes, como também avalia as competências globais e integradas dos próprios docentes, tratando-se de um meio de avaliação das competências actuais e potenciais que motiva o aperfeiçoamento do desempenho e as suas acções. Em termos da concepção, são tidos em conta o comportamento, as ideias e as atitudes dos docentes em todos os aspectos, estando o “desempenho” e o “desenvolvimento potencial” sujeitos a avaliar, de forma objectiva, o que é articulado com as medidas estruturadas de desenvolvimento profissional e de formação. O regime de avaliação foi ajustado de acordo com as três vias da carreira de docente - “docência”, “chefia administrativa” e “desenvolvimento profissional de nível avançado/especialização” - estando definidos, para cada via e para cada categoria, perfis diferentes sobre conhecimentos, habilidades, traços da personalidade, crenças e comportamentos profissionais, bem como padrões de avaliação. Esta concepção não só é adequada a docentes das carreiras e a diferentes funções, como também lhes faculta objectivos e critérios de comportamento bem esclarecidos, de modo a tonar o nível de distinção mais acessível em todas as áreas. Além disso, neste regime prezam-se mais o mecanismo de aconselhamento e o *feedback*, pois auxiliam os docentes, facultando-lhes informações resultantes da avaliação disponibilizada pelo *feedback*, enquanto referências do auto-aperfeiçoamento.

IV. Aplicação do modelo e balanço sobre a avaliação dos docentes de Singapura

No sistema de gestão *EPMS* de Singapura para docentes prezam-se mais o mecanismo de aconselhamento e o *feedback*, sendo também especialmente salientada a formação dos notadores e dos supervisores dos docentes, com vista a possibilitar-lhes um melhor entendimento sobre o funcionamento daquele sistema de gestão *EPMS*, de modo a avaliar as potencialidades e o desempenho com maior eficácia e auxiliar os docentes na realização dos objectivos pedagógicos e na definição e desenvolvimento do plano de crescimento profissional. Neste sentido, são organizados

curso de formação relacionados com o sistema de gestão *EPMS*.¹³ Os docentes dos ensinos secundário e primário de Singapura estão sujeitos a uma avaliação e supervisão anuais por parte dos seus colegas da escola; os requisitos de acesso dos docentes ficam sujeitos a avaliação interna e externa. A avaliação contempla três momentos, a saber: planeamento no início do ano, *feedback* e orientação a meio do ano e avaliação no final do ano. Todos os docentes elaboram o seu plano versando sobre os objectivos pedagógicos, o desenvolvimento individual e as expectativas relativas à instituição de ensino respeitantes ao corrente ano. A meio do ano, os supervisores da escola e os notadores externos procedem à avaliação, de acordo com as observações relativas às acções dos notados e segundo os objectivos de trabalho definidos no princípio do ano, dialogando e abordando com os mesmos os aspectos favoráveis e desfavoráveis do seu desempenho, emitindo opiniões profissionais, dando *feedback* construtivo relacionado com o seu desempenho, com vista a ajudar os notados a melhorar o seu desempenho no segundo semestre do ano. No final do ano, a avaliação dos notados tem como referência as observações dos docentes seniores, dos docentes chefes de turma e dos docentes chefes da disciplina. No caso de acesso, os docentes em causa são também avaliados por notadores externos, enquanto examinadores-parte terceira. Finalmente, concluído o processo de apreciação, é convocada a comissão escolar de apreciação composta pelo director e subdirector da escola e pelo chefe de sector para ordenação uniformizada dos docentes da instituição de ensino, de acordo com os dados, classificando-os segundo o seu desempenho em cinco níveis - A, B, C, D e E - dados estes constituindo o fundamento para a decisão de gestão relativa à admissão, promoção, remuneração, prémio de desempenho e reconhecimento de desempenho. Em Singapura, ao desempenho dos docentes são atribuídas menções de cinco níveis, segundo as notas obtidas na apreciação: *Classe A* - desempenho para além do normal e muito bom desempenho em todos os campos, demonstrando competência para trabalhos superiores à categoria a que pertence; *Classe B* - desempenho para além do normal e muito bom desempenho na maioria dos campos; *Classe C* - desempenho para além do normal e muito bom desempenho em alguns dos campos, apresentando mais aspectos favoráveis do que desfavoráveis; *Classe D* - desempenho que apenas

¹³ Singapore Ministry of Education (2016a, January 1). *Holistic Teacher Appraisal System Clarifies Expectation*. Retrieved From: <http://www.moe.gov.sg/media/foorum/2007/20070402.htm>

satisfaz o critério de desempenho definido e muito bom desempenho em alguns dos campos, apresentando mais aspectos desfavoráveis do que favoráveis; *Classe E* - incapaz de satisfazer o padrão de desempenho definido e de desempenhar funções inerentes à categoria a que pertence. No *EPMS* é adoptado o “método de ordenação obrigatória” para apreciação do desempenho e das responsabilidades. Assim, a cada docente é atribuída uma das menções A, B, C, D ou E, depois de confrontado com os outros. É normal não haver docentes classificados na Classe A; se existirem, a quota será 5%. É obrigatório classificar 5% dos docentes na Classe D e na Classe E, respectivamente, enquanto 30% e 60% são atribuídos à Classe B e à Classe C, respectivamente. A avaliação final serve de fundamento para a decisão de gestão relativa à admissão, à promoção, à remuneração, ao prémio de desempenho e ao reconhecimento do desempenho.

V. História da evolução do regime de avaliação dos docentes de Macau após a reunificação e sua aplicação

1. Desenvolvimento das políticas educativas e evolução da qualificação profissional dos docentes

Ao longo do tempo, as políticas educativas e o desenvolvimento educativo de Macau distinguiram-se das restantes regiões chinesas. É que umas e outro sofreram influências provenientes do ambiente sociopolítico específico de então. No entanto, as políticas educativas e o desenvolvimento social de Macau estão intimamente relacionados. No início da década 90 do século XX, o Governo começou a considerar as questões da educação, tendo assumido maiores encargos nesta área e definido requisitos mais rigorosos para a qualificação dos docentes. Em 1991 foi promulgada pela Administração Portuguesa a *Lei n.º 11/91/M (Sistema Educativo de Macau)* que passou a ser o diploma regulador do sector educativo. Mais tarde, em 1996, foi adoptado pelo Governo o *Estatuto do Pessoal Docente da Direcção dos Serviços de Educação e Juventude* que regulava o ensino não superior, definindo os direitos e deveres do referido pessoal. No entanto, as normas eram vagas e pouco claras. Com a reunificação de Macau com a China em 1999, com vista a promover a qualidade do ensino, o Governo da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) lançou uma série de políticas educativas, tais como «*Planeamento para os próximos dez anos para o desenvolvimento do ensino não superior*», «*Quadro da organização curricular da*

educação regular», «*Políticas de educação moral para o ensino não superior*», «*Regime-Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior*», entre outras. De entre estas, a comunidade prestou muita atenção ao «*Regime-Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior*» (aqui designado simplesmente por Quadro-Geral). Como marco na reforma do regime do pessoal docente, o Quadro-Geral tem por princípios a promoção da qualidade profissional e a concessão de maior garantia de emprego e visa constituir uma equipa de docentes excelentes e elevar a qualidade do ensino não superior. Em termos globais, o estabelecimento bem sucedido do Quadro-Geral foi favorável ao desenvolvimento profissional do pessoal docente das escolas particulares, nomeadamente através da plataforma para a planificação das carreiras do mesmo pessoal construída com o regime de avaliação do desempenho consagrado no Quadro-Geral, cuja aplicação contribuiu imenso para a promoção da qualidade dos docentes e do ensino.

Relativamente à qualidade dos docentes, antes da década 80 do século XX, a maioria tinha como habilitações académicas o ensino secundário ou o ensino superior não educativo. Assim, a formação de professores em Macau na década 80 do século passado tinha como modelo diversos meios. Após 2000, os cursos de formação de docentes de Macau foram essencialmente disponibilizados por duas instituições de ensino superior – a Universidade de Macau e o Instituto Politécnico de Macau. Estas duas instituições organizaram cursos normais e educativos em diversas áreas para graduados do ensino secundário interessados na profissão de docência. Além disso, o sistema educativo pluralista de Macau permitia a admissão de graduados do ensino universitário retornados do ultramar ou do Interior da China, que só se tornariam docentes com as habilitações adequadas, após frequência dos respectivos cursos em Macau. Segundo dados estatísticos fornecidos pela *Direcção dos Serviços de Educação e Juventude* (DSEJ) e conforme o mapa estatístico sobre informações do pessoal docente para os anos lectivos de 2004 a 2018, registou-se uma elevação sucessiva das habilitações e do nível profissional do mesmo pessoal.

2. História do desenvolvimento do regime de apreciação dos docentes de Macau e realidade da sua aplicação

No passado, os graduados do ensino secundário podiam desempenhar funções de docência, sem sujeição a exames, a provas ou a avaliação das suas qualificações, facto que sofreu críticas de algumas figuras

da comunidade que consideravam os docentes não suficientemente profissionais. Esta questão resultou essencialmente da falta de mecanismos e padrões para apreciar o profissionalismo dos docentes. Hoje em dia, com a evolução do ensino não superior em Macau ao longo de muitos anos, a educação passou a ser considerada um projecto social a desenvolver com prioridade para o Governo. Para o efeito, podemos descortinar, a partir dos diplomas legais em vigor, os contributos do Governo da RAEM para o sector educativo. Com vista a reforçar o profissionalismo e os direitos e deveres do pessoal docente do ensino não superior, o Governo empenha-se em aperfeiçoar, de modo contínuo, as garantias jurídicas, delineando um conjunto de requisitos e critérios para os docentes de todos os níveis, antes e após a sua admissão. São três os diplomas legais que regulam o pessoal do ensino não superior: a *Lei n.º 11/91/M (Sistema educativo de Macau)*, de 1991, a *Lei n.º 9/2006 (Lei de bases do sistema educativo não superior)*, de 2006, e a *Lei n.º 3/2012 (Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior)*, de 2012. De facto, no «*Sistema educativo de Macau*» de 1991 já se encontrava uma noção embrionária sobre apreciação, pois o seu *Capítulo IX* versava sobre *desenvolvimento e avaliação do sistema educativo*. Porém, não chegaram a estatuir-se normas que regulassem o regime de apreciação dos docentes em concreto. Em 2006, a *Lei n.º 9/2006 (Lei de bases do sistema educativo não superior)* refere várias vezes a avaliação ou a apreciação do pessoal docente - a título exemplificativo, no seu *artigo 39.º (Avaliação)* do *Capítulo VII*¹⁴, n.º 3 do *artigo 40.º (Pessoal)* do *Capítulo VIII*¹⁵ e no seu *artigo 51.º (Avaliação)* do *Capítulo XI*¹⁶. Dos referidos textos legais verifica-se que começou a haver alguma regulamentação na gestão do ensino, na gestão escolar e na gestão do pessoal, só que a avaliação do pessoal docente não chegou a ser coberta.

¹⁴ Para garantir a qualidade educativa das escolas, o serviço responsável pela Educação deve proceder sistematicamente à avaliação global ou específica das mesmas, na sequência da qual sugere medidas de melhoramento e desenvolvimento e programas de apoio necessários.

¹⁵ Os critérios de promoção de categoria do pessoal docente devem considerar a antiguidade, o desenvolvimento profissional e a avaliação de desempenho.

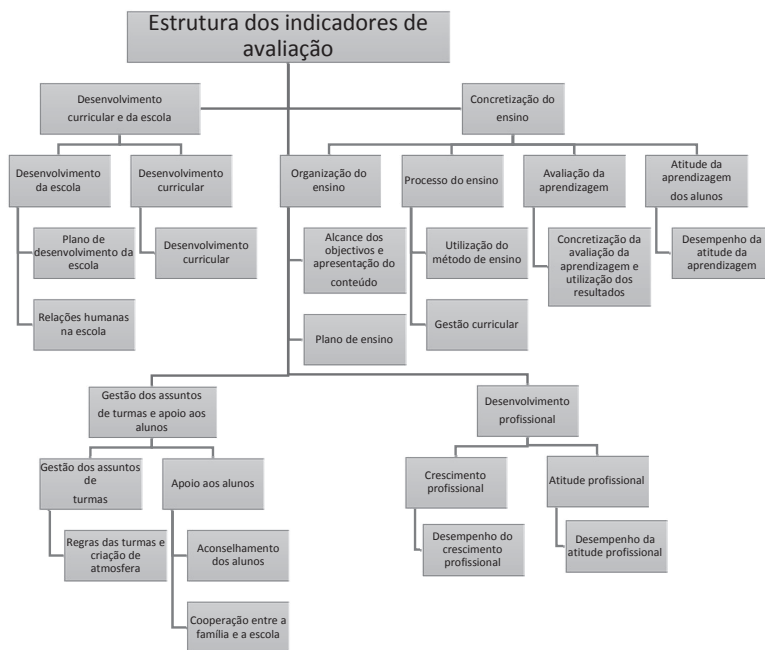
¹⁶ 1. O sistema educativo deve ser objecto de avaliação sistemática, a fim de assegurar o desenvolvimento contínuo da educação e a melhoria da qualidade educativa na RAEM. 2. A avaliação do sistema educativo deve considerar a realidade social, as exigências do desenvolvimento global da RAEM e as tendências futuras do desenvolvimento mundial.

Em 2012, foi publicado o «*Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior*» (designado simplesmente por Quadro-Geral). Com a promulgação desta lei, a profissão de docente tem vindo a ser aperfeiçoada: além de padronizados os requisitos de admissão dos docentes, os direitos e deveres destes são pormenorizadamente descritos. Por força da mesma lei, são elencados alguns dos factores de apreciação dos docentes, em especial no âmbito da “avaliação do desempenho”. De harmonia com o Quadro-Geral, todo o *peçoal docente está sujeito a avaliação do desempenho*. O artigo 20.º da Secção I (Regime de avaliação) do Capítulo VI (Avaliação do desempenho) estabelece que “1. A avaliação do desempenho do pessoal docente tem como objectivos o reconhecimento e a melhoria do desempenho profissional do pessoal docente, bem como a promoção do seu desenvolvimento profissional com vista à optimização da gestão dos recursos humanos e à elevação da qualidade do ensino. 2. A avaliação do desempenho do pessoal docente deve basear-se em critérios objectivos e subordinar-se aos princípios da justiça, igualdade, imparcialidade e fundamentação adequada. 3. O processo da avaliação do desempenho do pessoal docente tem carácter confidencial, estando todos os que nele intervenham, com excepção do próprio avaliado, sujeitos ao dever de sigilo. 4. A avaliação do desempenho deve ser feita através de um órgão colegial. 5. No início do processo de avaliação devem definir-se a área, os factores e os indicadores da avaliação, de acordo com o âmbito e a natureza das funções do pessoal docente. 6. A avaliação do desempenho releva para a mudança de nível e para os demais efeitos previstos na presente lei e demais legislação aplicável. 7. São garantidos aos notados os direitos de reclamação e de recurso.”.

Para além de garantir a satisfação das *exigências das competências académicas básicas* dos docentes, a lei dispõe que os mesmos estão sujeitos anualmente a avaliação do desempenho, após a sua admissão, o que tem também em vista a elevação da qualidade e do progresso educativo, o desenvolvimento profissional dos docentes e a eficácia da aprendizagem dos alunos. Tomando como referência os diplomas legais previamente promulgados pelo Governo de Macau - «*Lei de bases do sistema educativo não superior*» e «*Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior*» - verifica-se que o Governo de Macau adoptou, no período compreendido entre 2006 e 2012 e no âmbito do ensino não superior e através da DSEJ, normas orientadoras de apreciação enquanto um meio de gestão, quer ao nível das escolas, quer ao nível do pessoal docente individualmente considerado. Fora isso, com vista a elevar a qualidade profissional dos docentes do ensino não superior de Macau, foram adoptados pelo *Conselho Profissional do Pessoal Docente* acções de quatro sentidos, respeitantes às instruções sobre *avaliação do desempenho do pessoal docente*

que cobrem o desenvolvimento escolar e curricular, as instalações escolares, a *gestão dos assuntos da turma* e apoio aos alunos e o desenvolvimento profissional. Com o objectivo de disponibilizar aos docentes um conteúdo e substância básica da vida profissional, foi também colocada à disposição dos professores efectivos uma “*estrutura de indicadores de avaliação*” (para pormenores, ver o Fluxograma II); foram facultados também exemplos para referência e *critérios de avaliação* do desempenho de docentes com *atribuições pedagógicas* (para pormenores, ver o Mapa II). *O pessoal docente está sujeito anualmente a avaliação do desempenho*. Para o efeito, as escolas são obrigadas a criar mecanismos de avaliação e indigitar representantes para o efeito. *A avaliação do desempenho exprime-se, por ordem decrescente, através das menções qualitativas de «Excelente», «Satisfaz Muito», «Satisfaz», «Satisfaz Pouco» e «Não Satisfaz».* *As escolas devem proporcionar apoio profissional ao pessoal docente que obtenha as menções qualitativas de «Satisfaz Pouco» e de «Não Satisfaz» na avaliação do desempenho, com vista à melhoria das suas competências, nomeadamente permitindo a frequência de acções de reciclagem profissional e de formação contínua ou outras adequadas, ou proceder ao reajustamento das suas funções.*

Fluxograma II – Estrutura dos indicadores de avaliação das atribuições pedagógicas dos professores



Fonte: Direcção dos Serviços de Educação e Juventude

Mapa II – Exemplo de critérios de avaliação do desempenho dos docentes (atribuições pedagógicas)

Factores	Notação	5 (Excelente)	4 (Satisfaz Muito)	3 (Satisfaz)	3 (Satisfaz Pouco)	1 (Não Satisfaz)	Notação (1 a 5)
	Indicadores						
Desenvolvimento da escola	Plano de desenvolvimento da escola	Dá uma contribuição importante para a construção do plano de desenvolvimento da escola e suas alterações, promovendo activamente e tem um desempenho excepcional.	Compreende claramente o plano de desenvolvimento da escola, concretizando-o activamente e apresentando pareceres construtivos.	Compreende e faz a articulação com o plano de desenvolvimento da escola	Participa passivamente na concretização do plano da escola.	Não se articula com o plano do desenvolvimento da escola	
	Desempenho das relações humanas na escola	Apoia-se mutuamente no pessoal da escola e tem com ele uma ligação estreita, pode criar uma atmosfera de trabalho harmoniosa e integral, desenvolver inteiramente o espírito de equipa e promover em conjunto o desenvolvimento da escola	Tem uma relação harmoniosa e estreita com o pessoal da escola, promove uma boa atmosfera de trabalho, pode desenvolver o espírito de equipa e ajudar no desenvolvimento da escola.	Dá-se bem com o pessoal da escola, articula-se com o ambiente de trabalho harmonioso, mostra espírito de equipa e faz a adaptação ao desenvolvimento escolar.	Não tem um intercâmbio suficiente com o pessoal da escola, nem espírito de equipa.	Tem sempre conflitos graves com o pessoal docente, destrói o ambiente de trabalho harmonioso; falta-lhe espírito de equipa.	
Desenvolvimento curricular	Ações de desenvolvimento curricular	Promove activamente o desenvolvimento curricular, dando uma contribuição relevante.	Participa activamente no desenvolvimento curricular, tem um desempenho dedicado, podendo promover o desenvolvimento curricular da escola.	Compreende e participa no desenvolvimento curricular da escola, coopera na promoção do desenvolvimento curricular	Participa passivamente no desenvolvimento curricular da escola.	Participa raramente nas actividades sobre o desenvolvimento curricular da escola, tendo uma atitude negativa.	

Factores	Notação	5	4	3	3	1	Notação (1 a 5)
	Indicadores	(Excelente)	(Satisfaz Muito)	(Satisfaz)	(Satisfaz Pouco)	(Não Satisfaz)	
Organização do ensino	Plano de ensino	Tem um planeamento excelente para o plano de ensino, podendo promover a capacidade de aprendizagem autónoma dos alunos, merecendo ser promovido.	O seu plano de ensino tem por base os alunos e a criatividade, pode cuidar das diferenças individuais dos alunos, promovendo a sua aprendizagem.	O seu plano de ensino corresponde aos objectivos curriculares e articula-se com o desenvolvimento mental dos alunos, tem conteúdo completo e o planeamento é viável.	O plano de ensino ainda corresponde aos objectivos curriculares, mas o conteúdo não está completo.	A articulação do plano de ensino com os objectivos curriculares é obviamente insuficiente, omissa e inviável.	
	Alcance dos objectivos e apresentação do conteúdo	O conteúdo do ensino tem uma apresentação organizada, sistemática e precisa, os objectivos do ensino são efectivamente alcançados, pode ajustar adequadamente o conteúdo do ensino de acordo com o desempenho da aprendizagem dos alunos, promovendo eficazmente a construção dos conhecimentos dos alunos e a aprendizagem autónoma.	O conteúdo do ensino tem uma apresentação organizada, sistemática e precisa, os objectivos são efectivamente alcançados, pode ajustar os materiais de ensino de acordo com as circunstâncias dos alunos, promovendo a aprendizagem dos alunos.	Apresenta correcta e claramente os conteúdos do ensino, pode alcançar os objectivos do ensino.	Não pode apresentar, de acordo com os objectivos do ensino ou das situações dos alunos, um completo conteúdo de ensino e não apresenta claramente os objectivos do ensino.	Não apresenta, de acordo com os objectivos do ensino, o conteúdo do ensino, e tem uma explicação errada.	

Factores	Notação	5	4	3	3	1	Notação (1 a 5)
	Indicadores	(Excelente)	(Satisfaz Muito)	(Satisfaz)	(Satisfaz Pouco)	(Não Satisfaz)	
Processo de ensino	Utilização dos métodos de ensino	Domina o desenvolvimento dos alunos e as diferenças individuais, fornece um método pedagógico diversificado e adequado de acordo com as necessidades, tem uma excelente habilidade de comunicação e com forte edificação, promove o pensamento dos alunos, cria uma atmosfera de aprendizagem activa e mútua, aproveita os diversos recursos do ensino, aumenta a eficácia da aprendizagem dos alunos.	Escolhe um método pedagógico e recursos adequados, com articulação ao desenvolvimento dos alunos e às diferenças individuais, tem uma habilidade de comunicação boa e com edificação, promove o movimento mútuo, o desempenho dos alunos é dedicado.	Escolhe o método pedagógico e os recursos adequados através de cuidar as situações dos alunos, tem habilidade de comunicação, podendo manter a atmosfera de aprendizagem nas aulas.	Não consegue escolher um método pedagógico e recursos para cuidar inteiramente das situações dos alunos, tem uma habilidade de comunicação suficiente, mas falta de movimento mútuo.	O método pedagógico não é adequado, não tem uma boa habilidade de comunicação e apresentação clara, falta de movimento mútuo.	
	Gestão das aulas	Aproveita a habilidade da gestão curricular, reforça adequadamente o bom desempenho dos alunos, trata bem as emergências, as aulas são animadas e com ordem.	Mantém a ordem na gestão das aulas, promove o bom desenvolvimento dos alunos, podendo tratar as emergências.	Pode manter ordem nas aulas e um bom ambiente de aprendizagem	Às vezes não consegue manter adequadamente a ordem básica nas aulas.	Acontece sempre nas aulas uma ordem confusa.	

Factores	Notação		5 (Excelente)	4 (Satisfaz Muito)	3 (Satisfaz)	3 (Satisfaz Pouco)	1 (Não Satisfaz)	Notação (1 a 5)
	Indicadores							
Avaliação da aprendizagem	Implementação da avaliação da aprendizagem e utilização dos resultados		Adopta a avaliação adequada e diversificadamente conforme as necessidades reais, revê inteira e efectivamente a aprendizagem dos alunos, faz com que os alunos e os encarregados de educação entendam bem os resultados e o significado da avaliação, apresenta adequadamente comentários e sugestões, para o aperfeiçoando do ensino, pode aproveitar as contínuas oportunidades de aprendizagem das aulas, promove eficazmente a aprendizagem e a capacidade de auto-avaliação dos alunos.	Utiliza devidamente a avaliação diversificada conforme as necessidades reais, revê adequadamente a aprendizagem dos alunos, pode ajudar eficazmente os alunos a melhorar a aprendizagem de acordo com os resultados da avaliação, aperfeiçoando o ensino, permite que os alunos e os encarregados de educação entendam os resultados e o significado da avaliação.	Pode implementar a avaliação correspondente às exigências e rever a aprendizagem dos alunos para melhorar o ensino, mas os resultados do acompanhamento que promove a aprendizagem dos alunos não são claros.	Implementa passivamente a avaliação da aprendizagem, julga/corrigue correctamente, mas não consegue rever inteiramente a aprendizagem dos alunos.	Não consegue implementar a avaliação da aprendizagem de acordo com as exigências, tem um julgamento/correção errados, não pode rever a aprendizagem dos alunos.	
	Desempenho da atitude da aprendizagem		Promove intensamente a produção dos interesses e a confiança dos alunos nessa área de aprendizagem e insita activamente a aprendizagem.	Promove intensamente a produção dos interesses e a confiança dos alunos nessa área de aprendizagem, e insita activamente a aprendizagem.	Promove a produção dos interesses da maioria dos alunos nessa área de aprendizagem.	Não consegue elevar os interesses dos alunos nessa área de aprendizagem.	A maioria dos alunos não está interessada nessa área de aprendizagem.	

Factores	Notação		5 (Excelente)	4 (Satisfaz Muito)	3 (Satisfaz)	3 (Satisfaz Pouco)	1 (Não Satisfaz)	Notação (1 a 5)
	Indicadores							
Gestão dos assuntos da turma	Regras da turma e criação da atmosfera	Estabelece, em conjunto com os alunos, normas razoáveis, visão clara e objectivos da turma, aproveita afectivamente a estratégia para estimular a coesão e a atmosfera de aprendizagem da turma, os alunos apresentam um alto grau de autonomia e disciplina, ajuda ao amor mútuo, sendo considerado um modelo.	Estabelece em conjunto com os alunos normas razoáveis para a turma, e a turma tem visão e objectivos, esforça-se por estimular a coesão da turma e a atmosfera de aprendizagem, os alunos apresentam autonomia e disciplina.	Estabelece em conjunto com os alunos normas para a turma, adopta medidas para promover a criação de uma visão dos objectivos da turma, a qual mantém boa ordem.	Estabelece normas para a turma, adopta medidas para promover a comunicação mútua da turma, mas não existe uma execução total.	Não tem elaborado normas para a turma, a ordem da turma está confusa e a atmosfera da aprendizagem é baixa.		
	Aconselhamento dos alunos	Entende os alunos através de uma estratégia eficaz, cuida das necessidades individuais dos alunos, aproveita os diversos recursos, dá activamente aconselhamento devido, diversificado e adequado, acompanha o crescimento dos alunos, demonstrando eles amor.	Entende os alunos activamente, cuida das necessidades individuais dos alunos, dá activamente aconselhamento aos alunos, demonstrando por eles amor.	Entende as necessidades individuais dos alunos, dá aconselhamento e cuida deles.	Dá passivamente aconselhamento aos alunos, não tem procurado as medidas de aconselhamento adequadas às necessidades dos alunos.	Não se preocupa com as necessidades dos alunos e tem uma atitude negativa no trabalho de aconselhamento.		
Apóio aos alunos	Cooperação entre a família e a escola	Tem uma ligação activa e estreita com os encarregados de educação, com uma atitude compreensiva e positiva e uma estratégia eficaz,	Tem uma ligação activa e estreita com os encarregados de educação, promove e apoia a relação de cooperação e dá apoio	Mantém com os encarregados de educação uma ligação eficaz, ajuda ao crescimento dos alunos.	Tem passivamente uma ligação com os encarregados de educação, tem uma atitude negativa na cooperação entre a família e a escola.	Não tem uma ligação suficiente com os encarregados de educação e tem uma atitude negativa na cooperação entre a família e a escola.		

Factores	Notação						Notação (1 a 5)
	Indicadores	5 (Excelente)	4 (Satisfaz Muito)	3 (Satisfaz)	3 (Satisfaz Pouco)	1 (Não Satis- faz)	
		estabelece e apoia a relação de cooperação, dá apoio eficaz ao crescimento dos alunos.	eficaz ao crescimento dos alunos.				
Crescimento profissional	Desempenho do crescimento profissional	Estabelece um planeamento de carreira para o desenvolvimento profissional o qual tem em consideração a vida individual e o trabalho da escola, prossegue continuamente o auto-crescimento e o desenvolvimento para aperfeiçoamento contínuo da própria causa do ensino. Entende profundamente a tendência da reforma educativa, articula-se adequadamente com a reforma educativa, aprecia e reflecte o ensino, procede à investigação, troca e partilha activamente o trabalho profissional e as experiências de aprendizagem com	Faz planeamento, prossegue continuamente o auto-crescimento e o desenvolvimento para o aperfeiçoamento contínuo da própria causa do ensino. Entende o conceito da reforma educativa e sua ênfase, aprecia e reflecte a sério sobre o prosseguimento contínuo do auto-crescimento e do desenvolvimento para o aperfeiçoamento contínuo da própria causa do ensino, procede activamente ao crescimento profissional em vista das insuficiências, participa na investigação para melhorar o ensino. Troca e partilha	Tem em vista as insuficiências, participa a sério nos cursos sobre crescimento profissional dentro e fora da escola, troca e partilha as experiências do trabalho profissional com os colegas dentro e fora da escola, utilizando-as no trabalho pedagógico.	Participa passivamente nos cursos relativos ao crescimento profissional e não os utiliza para melhorar o ensino, discute menos as experiências de trabalho com os colegas.	Não participa nos cursos do crescimento profissional dentro e fora da escola, troca raramente com os colegas experiências e não faz qualquer aperfeiçoamento no ensino.	

Factores	Notação						Notação (1 a 5)
	Indicadores	5 (Excelente)	4 (Satisfaz Muito)	3 (Satisfaz)	3 (Satisfaz Pouco)	1 (Não Satis- faz)	
		os colegas dentro e fora da escola, através dos meios formais e informais, é como um promotor, dando uma contribuição inestimável.	sempre com os colegas dentro e fora da escola as experiências do trabalho profissional, tendo uma boa eficácia.				
Atitude profissional	Desempenho da atitude profissional	Tem ambição profissional, cumpre a deontologia educativa e a responsabilidade profissionais. Interessado na causa do ensino, a sua principal consideração é o bem-estar dos alunos, insere-se activamente no ensino dos alunos e noutros trabalhos da escola, participa activamente nas actividades dentro e fora da escola. Ensina com palavras e com o próprio exemplo, sendo um modelo.	Demonstra profissionalismo, cumpre a deontologia profissional educativa, tendo como principal consideração o bem-estar dos alunos, insere-se no ensino dos alunos e noutros trabalhos da escola, participa activamente nas actividades dentro e fora da escola.	Cumprir a deontologia profissional educativa, sendo a principal consideração o bem-estar dos alunos, faz bem os trabalhos relativos à educação, participa nas actividades dentro e fora da escola de acordo com as exigências.	Participa superficialmente nas actividades de ensino, não está interessado na melhoria da escola e na aprendizagem dos alunos, às vezes chega atrasado ou falta justificadamente, participa negativamente nas actividades dentro e fora da escola.	Participa raramente nas actividades relativas ao ensino, falta sempre injustificadamente, não cumpre com as exigências do tempo, chega sempre atrasado sem justificação, participa nas actividades dentro e fora da escola com uma atitude negativa, não é diligente e impede os direitos e interesses dos alunos ou da escola.	

Fonte: Direcção dos Serviços de Educação e Juventude

No âmbito do regime da “avaliação dos docentes”, com a entrada em vigor da *Lei n.º 3/2012 (Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior)*, adoptada pelo Governo da RAEM em 2012, as funções dos docentes passaram a incluir as funções pedagógicas e não

pedagógicas, bem como o desenvolvimento profissional individual, nos termos do artigo 8.º do Capítulo III da mesma lei. Este normativo esclarece bem a área funcional e o sentido de desenvolvimento dos docentes. Além disso, foram também rigorosamente definidos os requisitos relativos à sua promoção, os quais incluem não só o *tempo de serviço* nas funções de docência e o número de horas de formação profissional em cada ano, como também a *avaliação do desempenho* que é um indicador relevante. Tal tem em vista assegurar o aperfeiçoamento do desempenho profissional e estimular o desenvolvimento do pessoal docente, bem como otimizar a gestão dos recursos humanos das escolas e elevar a qualidade do ensino. Neste sentido, as ideias sobre a apreciação dos docentes foram criadas com base nas experiências práticas das acções de ensino, enquanto a sua realização tem em vista a satisfação das necessidades decorrentes da solução dos problemas existentes na educação. Assim, quanto mais forem as questões educativas a solucionar, mais serão as necessidades de apreciação dos docentes, mais as actividades envolvidas nesta apreciação, mais os desafios susceptíveis de enfrentar ao nível das ideias da apreciação e mais prementes as necessidades de se chegar a um consenso. Tendo em atenção as ideias sobre apreciação dos docentes em vigor em Singapura, o seu sucesso foi alcançado neste contexto à custa de inovações e de aperfeiçoamento contínuo. Ao invés, parece que a situação em Macau não é semelhante: embora existam inúmeros problemas de índole educativa, não sentimos a necessidade de apreciar os docentes, nem sentimos os contributos desta para solucionar estas questões de educação. Embora a DSEJ se tenha empenhado em impulsionar a apreciação dos docentes em todos os anos de escolaridade, desde o ensino infantil aos ensinos primário e secundário, as ideias dos docentes relativamente à apreciação não sofreram impactos notórios, como se esta não tivesse entrado em vigor. O que demonstra que não reflectimos a sério sobre as questões educativas, estando à espera da inteligência e da perspicácia das autoridades ou encarando as mesmas questões como algo natural. O que determina soluções aparente ou formalmente viáveis ou até inverte as razões e as consequências, invalidando os esforços envidados. Caso não seja expurgada esta mentalidade, não será possível responder aos enormes impactos futuros. Um regime de apreciação perfeito está condicionado a um empenho comum dos directores das escolas, dos notadores e dos docentes profissionais, à posse de conhecimentos profundos de ensino e aprendizagem e ao entendimento sobre o modo como apreciar o ensino e o modo como atribuir *feedback* útil, bem como ao modo como definir o plano de desenvolvimento

profissional que apoia o desenvolvimento profissional dos docentes. É lamentável que muitos regimes de apreciação, em virtude da falta dos referidos conhecimentos e formação, tenham dúvidas fundadas ao nível da sua credibilidade, validade, justiça e utilidade. O regime de apreciação do desempenho dos docentes de Macau em vigor limita-se em regra a conceber meios para observação dos mesmos, ignorando os elementos estruturais para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Para a sociedade de Macau, quais os elementos que devem ser contemplados? A finalidade do presente artigo consiste essencialmente em apresentar alguns entendimentos (detalhados no Mapa III) que têm por referência as experiências recolhidas em Singapura e que têm por base uma conclusão sobre as realidades da apreciação dos docentes de Macau em vigor. Por fim, fazem-se algumas sugestões que servem de referência para a reforma da apreciação dos docentes de Macau.

Mapa III – Confronto entre a apreciação dos docentes de Singapura com a dos de Macau

EPMS de Singapura na actualidade	Orientações para a apreciação dos docentes de Macau, no presente e no futuro
Finalidade da apreciação: com carácter constitutivo (desenvolvimento e <i>feedback</i>) e conclusivo (desempenho e decisão administrativa)	Finalidade da apreciação: distinguir a apreciação constitutiva (aperfeiçoar a prática pedagógica e a aprendizagem dos alunos) e a conclusiva (fundamento para a promoção e renovação ou termo dos contratos)
Ao nível do ensino: são identificadas as insuficiências no desempenho dos docentes no presente, através da definição dos objectivos, da monitorização do processo e da aferição do desempenho, de modo a apoiar os docentes na clarificação dos objectivos de desenvolvimento profissional.	Ao nível do ensino: impulsionar o âmbito do profissionalismo pedagógico dos docentes e ter também em conta a melhoria da eficácia da aprendizagem dos alunos
Ao nível do desenvolvimento da vida dos docentes: são avaliadas as potencialidades do desenvolvimento dos docentes, no sentido de apoiá-los na opção pelas vias da vida profissional, proporcionando um plano adequado de aperfeiçoamento para se empenharem no desenvolvimento profissional.	Ao nível do desenvolvimento da vida dos docentes: articular a apreciação dos docentes com a <i>atribuição de níveis</i> .

EPMS de Singapura na actualidade	Orientações para a apreciação dos docentes de Macau, no presente e no futuro
<p>Ao nível da administração educativa: a apreciação do desempenho serve para fundamentar as medidas de gestão administrativa do pessoal, por exemplo, para atribuição de prémios e para mudança de nível, para <i>atribuição de níveis</i> e para afastamento dos inaptos.</p>	<p>Ao nível da administração educativa: cada nível corresponde a um leque de vencimentos e a um conjunto de responsabilidades.</p>
<p>Como conceber a apreciação: é feita para efeitos de aferir a Ficha de Avaliação das Competências dos Docentes, de acordo com um modo de competências pedagógicas dos docentes, composto por cinco agregados de competências e treze <i>competências-chave</i>.</p>	<p>Como conceber apreciação: tem em vista aferir o desempenho profissional dos docentes, a orientação da aprendizagem profissional contínua e o desenvolvimento profissional na vida dos docentes.</p>
<p>Matérias a apreciar: repartidas por dois planos: primeiro - “apreciação regular do desempenho” destinada a rever o grau de cumprimento do mapa do planeamento das acções e as discrepâncias entre este e o desempenho efectivo; segundo - “avaliação das potencialidades de desenvolvimento do pessoal”, com vista a explorar as potencialidades dos docentes e a ajudá-los no crescimento e desenvolvimento profissional.</p>	<p>Matérias a apreciar: o principal fundamento consiste nos conhecimentos pedagógicos, mas outros critérios profissionais serão de considerar, convertendo o processo tradicional baseado no <i>input</i> na “orientação pelos resultados”.</p>
<p>Meios de apreciação: o pessoal de educação das três vias de carreiras profissionais está sujeito à avaliação, sendo a apreciação dos docentes efectuada de acordo com o nível a que pertencem.</p>	<p>Meios de apreciação: o principal fundamento consiste na observação nas aulas. No futuro deverão ser prezados a observação e o <i>feedback</i> com maior precisão, as informações de múltiplas fontes e a eficácia da execução da apreciação.</p>
<p>Modo de apreciação: o sistema de apreciação dos docentes em Singapura adopta geralmente, um “modelo de supervisão clínica com a definição dos objectivos”, segundo o qual, a apreciação é feita de acordo com critérios definidos em função dos níveis dos docentes, mediante a planificação no início do ano, o <i>feedback</i> a meio do ano e a avaliação no final do ano.</p>	<p>Modo de apreciação: a apreciação é realizada periodicamente. A maioria das escolas procede à apreciação pelo menos uma vez por ano, principalmente por meio da observação nas aulas. Há também escolas que recolhem informações por questionários ou entrevistas pelo pessoal administrativo.</p>

EPMS de Singapura na actualidade	Orientações para a apreciação dos docentes de Macau, no presente e no futuro
<p>Pessoal responsável pela apreciação: a apreciação é feita por profissionais internos e externos, devidamente credenciados, que participaram previamente nas respectivas acções de formação.</p>	<p>Pessoal responsável pela apreciação: nalgumas escolas, a apreciação é feita pelo director, subdirector, chefes ou docentes chefes da disciplina. No futuro, este pessoal deverá ser sujeito a formação e a <i>credenciação profissional</i>, para elevar a qualidade da apreciação e o <i>feedback</i> profissional.</p>
<p>Efeitos da apreciação: a apreciação dos docentes em Singapura produz efeitos na sua gestão - no recrutamento, promoção, fixação da remuneração e valor do prémio do desempenho. Como é adoptado o “método de ordenação obrigatória” do EPMS para a apreciação do desempenho e responsabilidades, a cada docente é atribuída uma nota A, B, C, D ou E, depois de confrontado com os outros. Para a atribuição da nota A, a quota é 5%; as notas D e E totalizam 5%; enquanto a nota B é 30% e a nota C é 60%. A apreciação do desempenho serve para fundamentar as decisões sobre recrutamento, promoção, reconhecimento do desempenho, fixação da remuneração e valor do prémio do desempenho.</p>	<p>Efeitos da apreciação: a apreciação é feita essencialmente para satisfazer as exigências da DSEJ, servindo também, em certos casos, para fundamentar a promoção dos docentes e a melhoria pedagógica. No futuro, a apreciação deverá servir para fundamentar as decisões sobre contratação dos docentes e ligar as medidas globais de gestão dos docentes cobrindo a preparação dos docentes, o desenvolvimento profissional e a remuneração do desempenho.</p>

Fonte: Elementos organizados pelo investigador.

VI. Sugestões dirigidas à DSEJ de Macau

1. Fixação de orientações para a apreciação dos docentes e sua profissionalização

Relativamente ao regime de apreciação dos docentes de Macau, de um modo resumido, podemos concluir que, em virtude da organização pouco satisfatória da calendarização, ela se limita a informar os docentes dos aspectos favoráveis e desfavoráveis e a proporcionar-lhes opiniões para o seu aperfeiçoamento, não se importando com as eventuais correcções

subsequentes. Ao invés, de acordo com a prática de gestão da educação em Singapura, a apreciação dos docentes deve ser dividida pelo menos em duas etapas, sendo a primeira a descoberta das deficiências dos docentes e a apresentação de soluções eficazes para a sua correcção - trata-se de matérias ao nível do “planeamento”; quanto à segunda, os notados são acompanhados para verificar se tomaram as medidas adequadas e alteraram o seu comportamento e atitude - trata-se de meios de “controlo” para efectivação. Como o objecto da gestão é a pessoa, não podemos procurar à força uma uniformização, mas sim ajustar o modelo de gestão ou os meios de controlo, de acordo com o espaço temporal, as matérias e o ambiente organizativo. Tal manifesta que a apreciação eficaz dos docentes é um meio que dinamiza de forma efectiva o seu amadurecimento profissional. As autoridades de educação devem balançar o planeamento com o controlo, empenhar-se nas acções de exploração, investigação, execução, revisão e aperfeiçoamento. Nos recentes anos, regista-se no sector educativo de Macau essa tendência: a *Lei de bases do sistema educativo não superior*, aprovada em 2006, o *Planeamento para os próximos dez anos para o desenvolvimento do ensino não superior* apresentado nas Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2012 e o *Quadro geral do pessoal docente das escolas particulares do ensino não superior* aprovado em 2012, bem como as normas relacionadas com as *exigências das competências académicas básicas*, *quadro da organização curricular* e realização e gestão curricular, demonstram indubitavelmente a pretensão do Governo da RAEM na profissionalização da educação. O desenvolvimento harmonioso destes elementos e a sua implementação apropriada são favoráveis ao desenvolvimento profissional dos docentes individualmente considerados.

2. Avaliação periódica da eficácia da execução do regime de apreciação dos docentes e das políticas relativas ao desenvolvimento profissional dos docentes

No âmbito do presente estudo, verifica-se que no modelo de apreciação dos docentes adoptado pela maioria das escolas de Macau existem muitos institutos semelhantes aos do regime de reconhecimento dos docentes de Singapura, mas há na realidade também diferenças notórias entre eles. Ambos os regimes consideram apropriados o desdobramento do modelo de apreciação em auto-apreciação e em apreciação por outrem. Na apreciação do docente é enfatizada a auto-apreciação, no sentido de rever de modo aprofundado o nível do alcance dos objectivos por

si definidos, para que sejam reconhecidas as deficiências identificadas e se proceda à sua melhoria, facto que expressa as responsabilidades do desempenho ao nível da educação. Em contrapartida, a realidade actual de Macau demonstra que em algumas escolas já foram criados mecanismos de “auto-apreciação” e de “apreciação por outrem”, com características próprias de cada escola. No entanto, esta criação não produziu efeitos reais significativos para o desenvolvimento profissional dos docentes individualmente considerados. É provável que isso seja devido ao facto de os docentes não terem conhecimentos nesta área e não entenderem as suas finalidades. Para um impulso eficaz do mecanismo de apreciação, importa fazer saber que o motivo do desenvolvimento profissional depende da sua iniciativa e não se impõe (como era tradicionalmente entendido) e que as finalidades principais da apreciação final consistem em dotar os docentes de melhores competências para identificar e resolver os problemas através das análises feitas por outrem e por si próprios sobre as suas potencialidades e eficácia, melhorando as suas habilidades pedagógicas e contribuindo para o progresso da escola a que pertencem. Sugere-se que a DSEJ proceda a uma avaliação sobre a eficácia da apreciação dos docentes na actualidade e trate autonomamente a mesma apreciação pela via legal, se necessário. No momento em que não existe uma forte equipa de docentes profissionalizados, a mudança de nível dos professores pode não estar condicionada pela apreciação; assim a apreciação dos docentes e o seu desenvolvimento profissional podem autonomizar-se em dois sistemas complementares.

3. Concepção de um regime discriminatório de apreciação dos docentes

O sistema de apreciação dos docentes de Singapura contempla as três vias da carreira dos docentes que são: a docência, a chefia administrativa o desenvolvimento profissional de nível avançado/especialização. Isto reflecte que nas actuais políticas de avaliação do desempenho dos docentes de Macau há um certo espaço para aperfeiçoamento. Os critérios e projectos de apreciação da maioria das escolas não consideram os docentes individualmente. Como a idade, a mentalidade e o nível dos docentes são bem distintos, os de grupos etários diferentes ou com tempo de serviço distinto podem estar em fases diferentes e ter necessidades também diferentes. Neste sentido, na concepção da apreciação dos docentes deve ter-se em conta, pelo menos, a idade, a

antiguidade e o cargo dos mesmos. Sugere-se que as autoridades adoptem critérios que variem em função da fase de desenvolvimento em que se encontram, para possibilitar, no futuro, a constituição de um sistema discriminatório de apreciação que contemple pelo menos três institutos de apreciação de natureza diferente ou com critérios diferentes: primeiro, são destinatários os docentes recém-admitidos, em regra com tempo de serviço inferior a cinco anos, segundo, os docentes experientes, em regra com tempo de serviço superior a cinco anos; terceiro, os docentes que careçam de apoio, em regra os que têm experiência, mas aos quais falta a eficácia. Este regime de apreciação em três planos, actividades, padrões e calendarização devem ser distintos, todos têm em vista o impulso do desenvolvimento programado do profissionalismo dos docentes mediante acções de apreciação, sendo o seu objectivo final a elevação da qualidade pedagógica.

VII. Sugestões destinadas às instituições dos ensinos secundário e primário de Macau

1. Divulgar ideias correctas sobre apreciação dos docentes e seu desenvolvimento profissional e alterar a mentalidade da direcção da escola.

A essência da apreciação não é tirar conclusões após a ocorrência de certo facto, mas sim um processo que se inicia antes da ocorrência de um facto - ou seja, que se inicia com o planeamento - registando os acontecimentos verificados no seu decurso e acabando no seu resultado. Na apreciação deve ter-se uma ideia da predominância da avaliação formativa de modo a adequar a apreciação às necessidades do desenvolvimento profissional dos docentes, uma vez que a apreciação deve estar relacionada intimamente com as actividades pedagógicas efectivas - da concepção curricular ao ensaio, da execução ao *feedback*. A apreciação deve ser contínua, no sentido de conhecer as realidades para a sua melhoria, e produzir um efeito contínuo no decurso das interacções entre os envolvidos, com o objectivo de permitir um crescimento comum. Propõe-se que as escolas tomem medidas apropriadas para intensificar a mentalidade do pessoal docente - em especial os principais administradores - nesta matéria, uma vez que a sua atitude relativa à apreciação dos docentes influenciará mais e sobretudo directamente o fluxo da apreciação. No sistema de ensino de Singapura, foi criada, no âmbito das instituições de ensino, uma comis-

são de apreciação escolar composta pelos director e subdirector da escola e pelos chefes de departamento, o que merece uma referência para Macau. Sugere-se que sejam indigitados, por ocasião da realização da reunião de assuntos escolares, representantes dos docentes e da administração da escola para o grupo de apreciação interna, dando oportunidade a que os mesmos possam participar de modo activo nas acções de investigação ou no plano de formação dos profissionais para a apreciação dos docentes, sob o pressuposto da diminuição da carga do seu trabalho. Além disso, o pessoal da direcção escolar, ao mesmo tempo que impõe aos subordinados a sua participação em acções de formação, deve dar o exemplo no sentido de envidar esforços de aperfeiçoamento, para que se possam enfrentar os desafios e ultrapassar as dificuldades com uma mentalidade de excelência.

2. Participar em acções de formação relacionadas com a apreciação por meios diversificados, no sentido de elevar a capacidade cognitiva dos docentes relativa à sua apreciação

Aplicam-se meios e modelos diversificados de apreciação dos docentes. A apreciação tem por finalidade provocar, apoiar e contribuir para a evolução e as alterações que, ao nível do desenvolvimento curricular, se referem ao aperfeiçoamento estrutural das matérias curriculares. O pessoal docente deve proceder a uma organização adequada em função do curriculum, de acordo com o seu juízo profissional, com vista a conhecer as necessidades da maioria dos alunos, aproveitando os materiais e as metodologias pedagógicas apropriadas. Os efeitos da apreciação são justamente formular juízos sobre a eficácia da execução de um novo programa pedagógico. A apreciação pode disponibilizar instrumentos para tornar práticas as ideias educativas e para corrigir e impulsionar a execução do curriculum. Relativamente à eficácia dos meios de apreciação, esta refere-se ao alcance de resultados positivos previstos. A título exemplificativo, podem ou não atingir-se os objectivos relativos ao desenvolvimento profissional do próprio docente, no uso dos meios de “*observações em sala de aula*”, “*auto-apreciação*”, “*portfólio de ensino*” ou “*feitos dos alunos*”. No entanto, o que merece a nossa reflexão é que em Singapura as actividades processuais inerentes aos procedimentos de apreciação são consideradas resultados naturais do trabalho dos docentes, não sendo consideradas para estes uma carga de trabalho extraordinária.

Se os procedimentos constituírem uma carga excessivamente pesada, os docentes podê-los-ão simplificar, não os tratando a sério, no sentido de darem mecanicamente cabo da sua missão sem pensarem. Assim, os procedimentos cairão numa formalidade, aumentando a carga de trabalho dos docentes. Nesta linha, é de considerar a calendarização e o volume de trabalho pessoal nos procedimentos de apreciação; para executar eficazmente o regime de apreciação e possibilitar o desempenho destas funções por docentes experientes e com vontade, as escolas devem aliviar a carga noutras funções. Além disso, na definição dos requisitos e critérios para a mudança de nível dos docentes, pode ter-se como referência o modelo de Singapura. É de esperar que se desenvolva no futuro um modelo que articule a apreciação interna com a externa. Ambas as formas são relevantes e indispensáveis, pois a apreciação interna versa sobre dados conhecidos e bem entendidos, enquanto a externa garante o profissionalismo e a objectividade. Embora tenham papéis diferentes, são complementares. Ambas são necessárias a uma apreciação eficaz. A sua implementação pode variar em função das situações reais de cada escola. Por hipótese, aplica-se em primeiro lugar o modo de apreciação interna ou de auto-apreciação; se for verificada na apreciação a potencialidade de desenvolvimento do notado ou a orientação e calendarização do aperfeiçoamento, os notadores externos, em seguida, examinarão se os objectivos de aperfeiçoamento definidos pelo próprio notado são atingidos com base nos resultados obtidos. Este tratamento tem um fim semelhante às exigências definidas com base nas responsabilidades de desempenho, que consistem em apelar ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento.

3. Apoiar mais os docentes e facilitar a sua participação em acções de aperfeiçoamento

Relativamente ao profissionalismo dos docentes, a opinião pública diverge. É indubitável que o próprio trabalho exige polivalência, ou seja, conhecimentos enciclopédicos e competências múltiplas (mas não conhecimentos de especialidade com particularidade e rigor como noutras especialidades). Justamente por que o trabalho educativo é pouco profissionalizado, é necessário reforçar o seu profissionalismo, através da intensificação do desenvolvimento profissional dos docentes. Estou convencido de que a profissão de docente pressupõe *aprendizagem permanente* e que os docentes devem ter uma aprendizagem permanente, estudarem e de-

envolverem-se independentemente da fase de desenvolvimento em que se encontram. De momento, existem dois problemas que urge resolver: 1.º A essência do aperfeiçoamento dos docentes são os cursos; no entanto, a maioria das acções de formação para docentes é de curta duração, tendo como destino a solução dos problemas actuais mas não se foca no “futuro”. Neste sentido, os cursos de formação visam dotar os docentes de certas habilidades, não pretendendo desenvolver intencionalmente a sua capacidade de “resposta”. Com os conhecimentos e técnicas adquiridos nestes cursos de curta duração, os docentes só podem resolver os problemas à vista. Quando encontrarem novos problemas, é necessário que participem num outro curso, de modo a adquirirem outras técnicas. Se esta situação permanecer, os docentes terão que, neste clima de inovação contínua no sector educativo, participar repetidamente em cursos de aperfeiçoamento para enfrentar as novas necessidades. Embora estejam de facto animados em frequentar acções de *formação em serviço*, os efeitos do desenvolvimento profissional serão bem limitados. 2.º A excessiva carga de trabalho e a escassez de verbas e recursos determinam muitas vezes a impotência dos docentes. Assim, eles devem ter um ambiente organizativo de aprendizagem e um clima seguro de aprendizagem. Se as escolas não procurarem criar um tal clima escolar, o que aparentemente é posto em causa parece ser a docência dos docentes, mas o que é mais prejudicado é o seu profissionalismo. O impulso do desenvolvimento profissional dos docentes depende das verbas vindas de fontes duradouras e estáveis. Porém, as verbas das escolas atribuídas pela DSEJ para o efeito, isto é, os subsídios, não são fixas e nem sempre são atribuídas todos os anos. Face à incerteza dos subsídios externos, as escolas têm que planear previamente, para que sejam integradas de modo eficaz todas as verbas destinadas ao desenvolvimento profissional dos docentes. Sugere-se que seja organizado, por parte das escolas, um orçamento anual para o desenvolvimento profissional dos docentes, com a dotação, a título exemplificativo, de uma verba destinada à investigação, para proporcionar aos docentes a oportunidade de fazerem investigação e para conceder um prémio aos que fizerem estudos. Podem ser dispensados de algumas aulas os que se encontrarem a fazer estudos, com vista a motivá-los a realizar acções de investigação. Neste sentido, as investigações podem continuar de modo sustentável, prevenindo-se a suspensão do plano de desenvolvimento profissional dos docentes pré-definido, por falta de recursos financeiros provenientes da DSEJ. Além disso, os docentes podem fazer opções diversificadas. Os projectos de educação contínua para docentes, adoptados em países avançados, inclinam-se para

reforçar as competências profissionais, no sentido de promover a cultura de colaboração entre eles e o desenvolvimento escolar. Em Singapura, para além de proporcionarem diferentes vias profissionais em termos de carreiras, são disponibilizadas informações suficientes para que os docentes das diferentes categorias escolham uma via de aperfeiçoamento para alcançar objectivos de planos diferentes. Este regime contribui para que os docentes que se encontram em qualquer das fases possam aperfeiçoar-se de modo contínuo, bem como disponibiliza mais vias de desenvolvimento profissional programado. A eficácia da educação contínua dos docentes de Macau depende da adopção de um modelo pluralista com autonomia dos professores.

VIII. Sugestões dirigidas aos docentes do ensino não superior de Macau

1. Elevar o grau de reconhecimento sobre a apreciação dos docentes e o entendimento da aprendizagem permanente

A elevação do reconhecimento da apreciação dos docentes e a procura do seu desenvolvimento profissional são devidas a factores de duas ordens: 1.^a Relativamente aos condicionalismos externos, registam-se as rápidas mudanças sociais, a reforma das políticas educativas e as exigências dos encarregados de educação em relação aos docentes; 2.^a Quanto aos condicionalismos internos, verificam-se a gestão administrativa escolar, as mudanças curriculares, a execução da aferição pedagógica e a procura de conhecimentos e habilidades dos próprios docentes, factores estes todos interrelacionados. Com a apreciação dos docentes, estes têm consciência das mudanças do seu papel - de instrutor para investigador. A reforma curricular moderna propõe cursos de investigação e aprendizagem exploratória, transformando os docentes em investigadores e *designers* curriculares. Parece que isto nos quer advertir para a necessidade de devolver aos docentes a sua autonomia profissional. Com a dotação da autonomia profissional, o ensino jamais será uma actividade corrente, mas sim uma especialidade, facto que dotará os docentes de um sentido de sucesso e estatuto social mais elevado. A relevância da apreciação dos docentes consiste em criar um clima de aprendizagem profissional, enquanto o processo de apreciação é um processo de aprendizagem. Durante a docência, os docentes devem elevar a confiança em si próprios e a sua

autoeficácia. A apreciação dos docentes é um ciclo que sempre se repetirá. Através do modelo *desenvolvimento-feedback-redesenvolvimento*, os docentes conhecem as suas insuficiências no leccionamento e as necessidades do seu desenvolvimento profissional, com vista a promover a sua autonomia e estatuto profissional. Neste sentido, a apreciação dinamiza os docentes para que cresçam de modo contínuo, dando passos significativos na concretização das ideias da aprendizagem permanente. Sugere-se que os docentes reflectam nas circunstâncias formais ou informais que motivam os problemas encontrados no leccionamento, de modo a criarem um hábito de reflexão contínua, uma vez que esta capacidade de reflexão conduz à aprendizagem propriamente dita. Claro que ao pessoal administrativo cabe chamar à atenção dos docentes para o facto fundamentado da falta de exactidão na sua auto-apreciação ou para quando houver práticas que mereçam atenção por não estarem conscientes. De qualquer modo, a auto-apreciação não é senão um ponto de partida da apreciação.

2. Os docentes de topo devem assumir maiores responsabilidades para promoverem o desenvolvimento profissional dos seus colegas

O ensino jamais será uma tarefa individual, mas dependerá da cooperação, da comunicação e do intercâmbio entre uns e outros. São necessários docentes dos diferentes grupos etários para o desempenho de funções distintas, sendo alicerces os professores seniores e de topo. As escolas precisam de pessoal docente que esteja disposto a instruir-se com paciência, devendo apoiar com todo o cuidado os docentes menos experientes. A estes professores seniores cabe a condução do desenvolvimento profissional dos outros, especialmente a dos recém-admitidos, identificando os seus problemas no leccionamento mediante a apreciação. Assim, importa que sejam transmitidas as preciosas experiências profissionais dos profissionais seniores. A formação de uma equipa que substitua o ambiente educativo de trabalho é vantajosa, pois com a sinergia, os docentes podem crescer à custa do apoio mútuo, criando um ambiente de crescimento profissional. Propõe-se que seja criado, no âmbito do pessoal docente, um órgão dotado de fé pública composto por professores seniores, para apreciação profissional por profissionais e para garantir a imparcialidade no recrutamento ou na demissão. O que se pretende é atingir o objectivo da elevação generalizada da qualidade dos docentes.

3. Criar uma equipa de docentes orientada pela reflexão e pela inovação, com vista a enfrentar o ensino no futuro

A apreciação dos docentes e o seu desenvolvimento profissional são inseparáveis. Como o desenvolvimento profissional tem como principais destinatários os docentes, se a maioria destes não tiver consciência da necessidade de desenvolvimento ou tiver pouca consciência relativa à participação, ou seja, se o desenvolvimento profissional não tiver procura interna, todos os esforços externos no sentido de alterar essa situação serão em vão. Além disso, os requisitos necessários ao desempenho das funções de docente são múltiplos, carecendo das competências a seguir indicadas, quer na concepção curricular, quer na metodologia pedagógica, quer na mentalidade no desempenho das funções educativas: 1.^a competência para preparar alunos em *inteligências múltiplas*; 2.^a competência para criar um ambiente de aprendizagem; 3.^a competência para inovar metodologias pedagógicas; 4.^a competência para aperfeiçoar os métodos de aferição; 5.^a competência para leccionar em função da qualidade dos destinatários. Uma outra competência essencial é a reflexão e a inovação que são elementos indispensáveis ao processo de desenvolvimento profissional dos docentes. Para um docente que tenha consciência e sinta necessidade de desenvolvimento profissional, a apreciação dos docentes permite-lhe conhecer qual o nível de ensino em que está, entender os seus objectivos de desenvolvimento para o futuro e elaborar de modo consciente o seu plano de desenvolvimento profissional, de modo a aperfeiçoar-se e a ajustar-se a si próprio ao longo do processo de desenvolvimento profissional, bem como a dar passos dinâmicos. No futuro, a educação imporá que os docentes tenham idoneidade, capacidades e frutos no campo da inovação. A idoneidade em inovação abrange mentalidade científica e *ética profissional* nobre; as capacidades inovadoras incluem as competências profissionais de leccionamento inovador e as capacidades de investigação científica inovadora. As capacidades de investigação científica são caracterizadas pela *expressividade* e pela explicitação, já que se manifestam de modo suficiente em actividades educativas. Daí que, entre estes três elementos exista um nexo de causalidade crescente, sendo também qualidades que os docentes devem possuir.

IX. Conclusão

Quer o cultivo de uma árvore, quer a educação de uma pessoa levam tempo. No entanto, o cultivo de uma árvore é fácil, mas a educação é

difícil. O primeiro-ministro chinês, Wan Jiabao, salientou repetidamente durante a sua visita a Macau, que a *formação de quadros qualificados* determina a velocidade do desenvolvimento e a façanha de uma cidade. A formação de quadros qualificados é formação educativa, dependendo do *input* nas respectivas instituições. É inimaginável que se consiga uma educação de qualidade sem docentes. Muitas profissões como a de advogado, de médico, de contabilista e de arquitecto, não são susceptíveis de ser exercidas por uma pessoal qualquer. Pois bem, o exercício destas profissões está condicionado às habilitações académicas - conhecidas geralmente por qualificação profissional - obtidas com a aprovação nos exames das respectivas disciplinas, após a necessária formação. Depois de obtida a qualificação profissional e da frequência de um estágio prático, a qualificação para o exercício da respectiva profissão - conhecida geralmente por *qualificação para o exercício de funções* - é reconhecida por uma instituição de certificação competente. O *regime da qualificação profissional* é aquele segundo o qual são apreciadas e conferidas a qualificação profissional e a *qualificação para o exercício de funções*, bem como são submetidos à fiscalização e administração o exercício da respectiva profissão e as actividades relacionadas. Com a internacionalização de Macau, o Governo da RAEM implementa de modo dinâmico a reforma educativa cujo principal objectivo é a formação de docentes de qualidade e o aperfeiçoamento da qualidade do ensino, o que se expressa nos respectivos diplomas legais de educação de Macau e na formação do pessoal docente. Um aspecto crucial nesta matéria é a existência de docentes de topo que permite preparar novas gerações com qualidade. Neste sentido, a competitividade nacional ou regional está indexada à qualidade dos docentes. O desempenho escolar resulta do empenho comum de docentes e alunos, sendo o papel dos docentes ainda mais relevante. A elevação da qualidade dos docentes condiciona a elevação da qualidade dos alunos; quando for elevada a qualidade dos alunos, o desempenho e o estatuto escolares serão também elevados, o que leva à criação da cultura de *campus sustentável*. Assim, a qualidade dos docentes deve sujeitar-se a uma apreciação eficaz, o que traduz a tendência mundial da nova era. Além disso, na corrente da reforma educativa, a razão da insistência na apreciação dos docentes em todos os países do mundo é que a apreciação é necessária e fundamental. Ela é necessária porque a qualidade pode ser garantida. A sua função, para além de responder às solicitações da comunidade relativas às responsabilidades do desempenho educativo, expressa-se na possibilidade de crescimento à custa da aprendizagem profissional e em demonstrar a imagem profes-

sional da autodisciplina. Assim, a abordagem sobre padrões e matérias a apreciar é uma manifestação de profissionalismo. A implementação do Quadro-Geral representa já um grande passo em frente na educação de Macau. Para acompanhar esta corrente da nova era, é necessário criar um mecanismo profissional de apreciação dos docentes, para que estes se possam referir às menções obtidas, através de um procedimento de apreciação equitativo, justo, aberto e democrático, procedimento que não só satisfará as normas profissionais, mas também deverá acolher o reconhecimento da comunidade.

