

# Avaliação do Professor do Ponto de Vista da Teoria da Escolha



**A** área escolar que tem se demonstrado a mais lenta para ser alterada é a da avaliação dos profissionais. Garantir o desempenho ideal do professor contribui claramente para a missão de ensinar e aprender. Apesar de significativas inovações educacionais estarem sendo experimentadas nos Estados Unidos, a avaliação do professor passou por pouca mudança. Nossos professores e alunos merecem algo melhor.

A avaliação, quando bem feita, otimiza o crescimento profissional e aperfeiçoamento do professor. A meta é ajudar professores a assumir a responsabilidade por seu próprio desempenho. Infelizmente, esse tipo de avaliação raramente acontece.

## **Dois modelos de avaliação**

Para ilustrar, vamos analisar dois dos modelos mais comuns. O primeiro é conhecido como *modelo de supervisão clínica* e é formativo, o que significa admitir que o desempenho pode ser melhorado e que a avaliação é um processo contínuo. A supervisão clínica normalmente envolve visitas anunciadas à sala de aula para observar o desempenho do professor. Ela consiste em reunião antes da observação, na visita para observação, análise do desempenho do professor, reunião após a observação e análise

---

MARTHA HAVENS E JIM ROY

---

após a reunião. A análise é escrita em forma de carta, com cópia para o professor e outra para o arquivo do empregador.

O princípio subjacente aqui é que o devido *feedback* contínuo de um profissional bem informado estimulará os professores a considerar estratégias educacionais alternativas. Esse processo de avaliação tem seus pontos fortes, especialmente com professores novos ou em dificuldade, mas seus pontos fracos são rapidamente detectados. Por exemplo, muitos professores competentes parecem meramente tolerar o processo. Departamentais de educação e diretores de escola fazem suas visitas de observação e reuniões. No entanto, os professores voltam para as salas de aulas e continuam a fazer as coisas como antes.

O segundo modelo comum, *avaliação de desempenho*, é sumário. Significa que resume ou descreve o desempenho do funcionário durante um período de tempo designado e não necessariamente tem a ver com a melhora contínua. Avaliações de desempenho estão geralmente baseadas em visitas inesperadas à sala de aulas pelo diretor ou supervisor e são conduzidas para informar decisões sobre mudanças no status da função (promoção ou demissão). Usando uma lista de comportamentos desejáveis para o professor, o supervisor indica que comportamentos foram observados durante a aula. Existe pouco acompanhamento. Se uma reunião é marcada após a observação, normalmente é uma formalidade quando é pedido ao professor que assine o formulário completo. Em escolas públicas, esses formulários se tornam a base para futuras ações quanto aos funcionários, tais como demissão ou bônus por mérito. Em teoria, professores reagirão de modo apropriado a elogios ou críticas quanto ao seu desempenho.

Comunicação e *feedback* profissionais são essenciais para o êxito dos professores e diretores. A questão não é avaliar, mas como fazê-lo de modo eficaz. Em nossa experiência



## **A**valiações de desempenho estão geralmente baseadas em visitas inesperadas à sala de aula pelo diretor ou supervisor e são conduzidas para informar decisões sobre mudanças no status da função (promoção ou demissão).

tanto como avaliadores e avaliados, os modelos descritos não provêm o tipo de comunicação necessária para ajudar os professores a alcançarem êxito. Ambas as abordagens são baseadas no modelo de autoridade de cima para baixo e ignoram os pontos mais importantes de processo eficaz de avaliação – a informação e envolvimento do avaliado na autoavaliação.

Professores e avaliadores frequentemente veem o processo de avaliação de modo diferente. Danielson e McGreal indicam que “o clima envolvendo a avaliação pode ser essencialmente negativo, com percepção prevalecente por parte dos professores de que o real propósito do exercício é do tipo ‘o peguei!’, no qual os administradores buscam oportunidades para encontrar falhas. Mas mesmo quando o clima é positivo, a função do professor é

essencialmente passiva”.<sup>1</sup> É por isso que líderes de administração como Deming<sup>2</sup> e Glasser<sup>3</sup> consideram contraproduzíveis os métodos padronizados de avaliação. Normalmente, diretores e departamentais tampouco se empolgam com tais métodos de avaliação, assim como os professores que estão sendo avaliados.

### **Uma nova abordagem**

Desde que nos tornamos alunos da Teoria da Escolha, temos aplicado esses princípios ao processo de avaliação do professor. O modelo que propomos envolve tanto o professor como o avaliador, e é baseado nos conceitos de William Glasser.<sup>4</sup> Essa abordagem trata os educadores como profissionais respeitados que recebem oportunidades para estabelecer suas próprias metas e, então, serem orientados nos métodos de autoavaliação. O processo lhes dá liberdade



## **P**rofessores e avaliadores frequentemente veem o processo de avaliação de modo diferente.

e apoio, e leva à melhora contínua.

Neste modelo, o supervisor ou avaliador também tem função diferente. O que Glasser denomina *administração de liderança* se torna a meta, em vez do modelo padrão de cima para baixo, de abordagem autoritária, ao qual ele se refere como *administração ditatorial*.<sup>5</sup> Em vez de se preocupar em controlar os funcionários e manipulá-los através de punição ou recompensa, o administrador de liderança busca colaborar com eles para criar metas de qualidade. Uma parte fundamental dessa colaboração é ensinar os funcionários a

se autoavaliarem de modo eficaz.

Glasser faz questão de distinguir entre controle externo e interno. O controle externo se refere à reação ao estímulo, que é fundamental ao comportamentalismo. O controle externo é baseado na crença de que podemos fazer com que alguém se comporte do jeito que escolhermos. As expectativas podem ser impostas ou exigidas. Recompensas e punições são empregadas de modo estratégico para motivar as pessoas a ações específicas.

O controle interno, ou a Teoria da Escolha, é exatamente o oposto. Ele

é baseado na crença de que todos os seres humanos escolhem seu comportamento por razões importantes para eles. A Teoria da Escolha reconhece o valor da convicção pessoal e da satisfação para a pessoa fazer boas escolhas. Esse modelo de controle interno considera que métodos como punição não produzem êxito duradouro, e que os funcionários (nesse caso, os professores) se beneficiam mais com a orientação que os ajuda a identificar o foco para alcançar suas metas. Com esses conceitos em mente, vamos examinar o modelo da Teoria da Escolha e suas implicações. Vamos introduzir um formulário detalhado para ser usado, bem como perguntas específicas de autoavaliação.

### **O modelo**

O modelo é baseado em algumas perguntas simples que guiam tanto o avaliador (departamentais e diretores) como os avaliados (professores). O acróstico QFAP pode ser de grande auxílio para lembrar essas perguntas. As seguintes perguntas, apesar de não serem tão completas assim, fornecem alguns exemplos:

Primeiro a letra Q – O que você QUER?

Que aparência e sensação você quer que sua classe tenha?

Quais são as suas expectativas específicas quanto ao currículo?

Como você saberá quando seus alunos alcançaram competência?

Que comportamentos e atitudes você quer promover entre os alunos?

Você quer compartilhar poder com seus alunos?

Você quer que seus alunos gostem de você?

O que constitui boa aula de matemática (ou ciências ou português)?

Segundo, a letra F – O que você está FAZENDO?

Que horas você sai para o trabalho todos os dias?

Quanto trabalho você leva para casa todas as noites?

Em que aulas você está fazendo seu melhor trabalho?

Durante o terceiro período de

aulas, que evidências você tem que seus alunos estão engajados no aprendizado?

Que problemas estão acontecendo durante o intervalo ou quando os alunos entram na sala de aula?

Terceiro, a letra A – AVALIAÇÃO, está funcionando bem?

Como você se sente em relação aos procedimentos de “início do dia”?

(Se o seu sistema de administração é baseado em incentivos e punições) em uma escala de 1 a 10, 1 sendo terrível e 10 sendo perfeito,

como você classificaria seu plano de administração?

Quais de suas estratégias funcionam bem na comunicação com os pais?

De modo geral, como você descreve seu relacionamento com os alunos? Ele cria na sala de aula a atmosfera que você deseja?

O seu sistema de avaliação ajuda os alunos a aprenderem melhor?

Você se sente constantemente estressado?

E quarto, a letra P – Qual é o seu PLANO?

O que você poderia fazer amanhã para começar o dia melhor?

Quais são as suas opções para lidar com aquele aluno que está causando problemas contínuos na aula de música?

Como você pode melhorar seu relacionamento de trabalho com o pastor?

Que três coisas você poderia fazer na aula de biologia na próxima semana que tornariam o aprendizado relevante para os alunos?

Quais são algumas coisas que você pode fazer para aliviar o estresse?

## Tabela Perguntas Para Guiar o Processo de Avaliação

Professor: \_\_\_\_\_ Ano/Matéria: \_\_\_\_\_

Escola: \_\_\_\_\_

### 1. PLANEJANDO COM ANTECEDÊNCIA

#### ENCONTRANDO A META/ALVO/PROPÓSITO/VISÃO

Data \_\_\_\_\_

Sobre o que será sua aula hoje?

Durante as aulas, o que os alunos farão?

O que você se vê fazendo para produzir esses resultados nos alunos?

O que você quer que eu antecipe e sobre o que deseja que lhe dê um parecer enquanto estiver em sua classe?

### 2. DURANTE A VISITA:

#### INFORMAÇÃO/FATOS/AÇÕES

Data \_\_\_\_\_

O que aconteceu durante a aula?

Descreva o nível de envolvimento dos alunos durante a aula.

Descreva sua própria ideia e comportamento durante a aula.

Existem exemplos de situações durante a aula as quais você antecipou ou para as quais se planejou, ou para as quais não antecipou e teve que lidar com espontaneidade?

### 3. DAQUI EM DIANTE:

#### AUTOAVALIAÇÃO

Data \_\_\_\_\_

Quão bem você classificaria a experiência de aprendizado durante a aula?

Até que ponto as coisas ocorreram como planejado?

Seu plano de administração está contribuindo para um nível de aprendizado de qualidade?

O que aconteceu de bom durante a aula? Por que você acha que foi tão bem?

### 4. DAQUI PARA ONDE VAMOS:

#### O PLANO

Data \_\_\_\_\_

Existe uma área de melhoria na qual você quer se concentrar?

Quão atingível é essa meta?

Quais são alguns passos que podem ser importantes para atingir essa meta?

Existe uma pessoa, ou lista de pessoas, que pode lhe ajudar a atingir essa meta?

NOTA: As perguntas acima têm o propósito de servir de exemplo. As perguntas, não as categorias, mudarão de acordo com o foco ou meta de crescimento. Alguns dos exemplos de perguntas foram extraídos do livro *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools* escrito por Art Costa e Robert Garmston (Norwood, Mass.: Christopher-Gordon Publ., 1994).

(Cada uma dessas perguntas pode ser expressa na primeira pessoa substituindo *você e seu* por *eu e meu*. As perguntas então se tornam ferramentas eficazes de autoavaliação. As perguntas podem ser adaptadas para se enquadrarem a uma determinada sala de aula ou área específica de ensino e a uma variedade de situações.)

Essas perguntas, quando colocadas habilidosamente por um supervisor ou colega de trabalho, podem levar a uma autoavaliação eficaz e à melhora no desempenho. Conforme começamos a trabalhar com professores através do processo de avaliação, perceberemos que tais perguntas e todo o formato QFAP poderiam se tornar um útil formulário de avaliação. Por exemplo, as perguntas (Q) *o que você quer* podem formar a base da reunião antes da observação. As perguntas (F) *o que você está fazendo* podem focalizar os eventos reais durante a observação. As questões (A) *avaliação* são o centro das considerações durante a reunião após a observação. Essas considerações levam às perguntas (P) *qual é o seu plano*, que produzem os elementos a

**Essas perguntas, quando colocadas habilidosamente por um supervisor ou colega de trabalho, podem levar a uma autoavaliação eficaz e à melhora no desempenho**

serem resumidos na carta de acompanhamento. (Ver Tabela 1 na página 19 para um exemplo de formulário.)

A chave para o modelo de avaliação da Teoria da Escolha é o envolvimento do professor em identificar pontos fortes, pontos cegos e pontos fracos. O supervisor pode ver essas mesmas coisas, mas o poder dessa abordagem está na habilidade de levar o professor à autodescoberta eficaz. Conforme diz Kendall Butler, diretor assistente de Educação na Associação do Oregon: “É melhor tirar dos próprios lábios deles do que colocar em seus ouvidos.”

### **Um modelo de orientação**

A avaliação tradicional é baseada em um ser humano julgando a outro e lhe dizendo onde e como deve mudar. É fácil ver por que essa abordagem pode causar frustração, divergência, resistência e até mesmo antagonismo. Por outro lado, a avaliação baseada em modelo de orientação, em que a pessoa avaliada é ajudada a refletir cuidadosamente, pode levar à comunicação compassiva e genuína, a relacionamentos positivos e verdadeira paixão por melhoras contínuas. W. Edwards Deming<sup>6</sup> e Costa e Garmston<sup>7</sup> enfatizaram a importante função da pessoa avaliada. Apesar desses autores não serem necessariamente motivados por princípios cristãos para chegar a suas conclusões, ainda assim fomos beneficiados. Podemos aprender de suas pesquisas e aplicar suas ideias dentro da estrutura cristã, especialmente a Teoria da Escolha, de Glasser. O questionário e a orientação eficaz podem assegurar e celebrar o êxito, identificar traços e práticas específicas, e confrontar de modo compassivo tendências e estratégias ineficazes, enquanto são mantidos relacionamentos positivos.



**Martha Havens** é diretora associada para educação fundamental da União do Pacífico em Westlake Village, Califórnia, EUA.

Ela atuou como professora e diretora do ensino fundamental no início de sua carreira e diretora associada de Educação na Associação Sudeste da Califórnia.



**Jim Roy** é diretor de Educação do Pacific Union College em Angwin, Califórnia, EUA. Recentemente, concluiu seu doutorado, que focalizou

o desenvolvimento das ideias de William Glasser. É autor de *Soul Shapers* (Review and Herald 2005) que compara as ideias de Glasser com as de Ellen White. Ele pode ser contatado através do e-mail: [jroy@puc.edu](mailto:jroy@puc.edu) ou [thebetterplan@sbcglobal.net](mailto:thebetterplan@sbcglobal.net).

---

### REFERÊNCIAS

1. Charlotte Danielson e Thomas McGreal, *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice* (Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2000).
2. William Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1982).
3. William Glasser, *The Quality School: Managing Students Without Coercion* (New York: HarperCollins, 1990); \_\_\_\_\_, *The Control Theory Manager* (New York: HarperCollins, 1994).
4. \_\_\_\_\_, *Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom* (New York: HarperCollins, 1998).
5. \_\_\_\_\_, *The Quality School*.
6. Deming, op cit.
7. Art Costa e Robert Garmston, *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools* (Norwood, Mass.: Christopher-Gordon Publ., 1994).