

## Área Temática: MODELOS Y PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN

**Modalidad** : comunicación

### **AGRUPAMIENTO DE ESCUELA Y ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN INTERNA: ¿NUEVA INSTANCIA DE EVALUACIÓN EXTERNA A LAS ESCUELAS AGRUPADAS LOCALIZADA EN LA ESCUELA SEDE? UN ESTUDIO DE CASO EN PORTUGAL.**

**MARÍA CECILIA BOCCHIO**

Universidade de Lisboa- Instituto de Educação

mcbochio@gmail.com

La constitución de los Agrupamientos de Escuelas (AE), se sustentó en discursos que defienden un modelo de Estado descentralizador, promotor de políticas educativas territorializadas, donde la “administración escolar local” es fundamental para elevar los índices de promoción escolar; siendo esta misma retórica la que contribuye a legitimar la evaluación externa del Estado.

Esta investigación se sustenta en la teoría de la regulación social (Reynaud, 1997; Barroso, 2006) y procura estudiar de forma complementaria, los mecanismos de regulación institucional del trabajo del director asociados a las políticas de constitución y expansión de los AE y, a su vez, los mecanismos de regulación situacional que el director de AE desarrolló para regular el trabajo de los coordinadores de escuelas, destacándose la fundamental importancia que adquirieron las estructuras de Coordinación Intermedia y Supervisión Pedagógica del AE, particularmente del Gabinete de Evaluación Interna<sup>1</sup> para operacionalizar la evaluación de las 12 escuelas agrupadas

El Director ejercer sus funciones a través de una nueva estructura de gestión introducida en la escuela pública, que incluye al GEI, como Gabinete promotor del “nuevo modelo de evaluación”, cuyas prácticas evaluativas están en proceso; pero que sin embargo continúan siendo vivenciadas en las escuelas como un control externo, ahora localizado en la Escuela Sede.

## **Introducción**

En la última década del siglo XX se constituyó un nuevo orden político y socio-cultural signados por la globalización y su modelo económico neoliberal que promovió la transformación de los modos de relación entre el Estado, el mercado y el sistema educativo.

En este contexto Ferreira (2005) caracteriza al rol asumido por el Estado como regulador, supervisor y evaluador, un Estado que recurre preferentemente a nociones como pilotaje o monitorización para dar cuenta de sus funciones y cuyas estrategias de acción estatal abogaron por la descentralización, la territorialización, la contractualización de las políticas públicas.

La escuela es el espacio donde confluye un juego de relaciones entre diferentes actores sociales con intereses diversos, entre ellos los padres, las Cámaras Municipales, las

---

<sup>1</sup> En adelante GEI

freguesias, los empresarios, entre otros, quienes al ser reconocidos por diversas reglamentaciones adquieren legalmente presencia en la vida escolar, destronando a los profesores de dicha hegemonía.

Barroso (2009) explica que las nuevas formas de gobierno y control sobre la educación han configurado lo que se denomina una regulación postburocrática (gobernanza), al punto que no es posible hoy hablar de políticas públicas sólo a partir de la acción del Estado. La distribución del poder modifica la perspectiva centrada en el rol exclusivo del Estado por otra en la que éste asume funciones de evaluación y control: “Estado evaluador”/ “control a distancia” de las intervenciones de diferentes actores sociales donde se entrecruzan lógicas de acción, intereses y prioridades múltiples.

La diversificación de los procesos de regulación han modificaron sustantivamente los estilos de gestión y administración de la educación, colocando a las instituciones y a los docentes en el centro de la escena del cambio, constituyéndose en actores autónomos y responsables de la ejecución de las política y de la gobernabilidad de la organización escolar.

Barroso (2003) analiza la alteración de los modos de regulación institucional, en la definición y aplicación de las políticas relativas a educación pública que constituye una de las líneas de fuerza del “ciclo de las reformas” comprendido entre los años 1976 y 2000. Define la situación actual del Sistema Educativo portugués por su carácter híbrido, donde coexiste un cuadro político y administrativo con una marcada presencia estatal y una organización burocrática con una retórica descentralizadora, liberal y modernizadora que legitima el rol evaluador del Estado

### **Presentación del problema en estudio**

Bajo el slogan “territorializar las políticas educativas”, los Agrupamientos Escolares<sup>2</sup> tendrán una función determinante en la ejecución de las nuevas políticas educativas, reconocidos como unidades organizativas dotadas de sus propios órganos de administración y gestión en la red de educación pública portuguesa.

Ferreira (2004: 273) en Lima (2011) defiende:

*"La sede del agrupamiento se está convirtiendo en un verdadero escalón de la administración desconcentrada, sustituyendo las delegaciones escolares, y estableciendo nuevas formas de control sobre las escuelas, centralizando procesos de gestión y de*

---

<sup>2</sup>Enadelante AE

La escuela sede del AE, como desconcentración del Ministerio de Educación, ha debido construir un conjunto de Estructuras de Coordinación Intermedia y Supervisión Pedagógica<sup>3</sup>. Siendo una de ellas el Gabinete de Evaluación Interna.

El *Gabinete de Evaluación Interna del AE*, es la estructura desarrollada para la evaluación del proceso de implementación del nuevo proyecto educativo de AE y el desarrollo del proceso de auto-evaluación institucional.

La estructura tiene el objetivo de proveer información estadística para la toma de decisión de los actores institucionales y para el primer proceso de evaluación externa del ME del que pronto será objeto el AE Margen.

La Coordinadora del Gabinete de Evaluación Interna; fue responsable de conformar su equipo de trabajo y desde allí diseñar el Proyecto Educativo en una primera etapa de trabajo y en la segunda etapa Conformar el Gabinete de Evaluación Interna del AE y los instrumentos necesarios para desarrollar la evaluación interna del AE necesaria para la evaluación externa del Ministerio de Educación.

La investigación se centra en el abordaje del trabajo del director de AE como regulado y regulador de las políticas educativas y se sustenta en la teoría de la **regulación social**, Reynaud (1997 - 2003) Barroso (2006), desde lo cual se procurará estudiar desde dos planos complementarios los mecanismo de **regulación institucional** que las políticas de AE imponen al director; y por el otro lado los mecanismo de **regulación situacional** del trabajo del DAE y de los Coordinadores de Escuelas, abordando en esta comunicación al Gabinete de Evaluación Interna un instrumento de regulación situacional del AE.

Desde los aportes de Lascumes & Le Gales (2007:1) reconozco la estructura de Evaluación Interna del AE Margen como un instrumento funcional a la instrumentación de la política de AE, promotora de efectos específicos, independientes y contradictorios con los objetivos perseguidos, los cuales estructuran la política pública a su propia lógica.

---

<sup>3</sup> Las mismas son definidas en el Reglamento Interno del AE como aquellas que:

*“Actúan en el nivel intermedio de gestión escolar, engloban departamentos curriculares, grupos disciplinares, consejos de curso. (...) estas estructuras desempeñan de acuerdo con la ley, funciones destinadas a la articulación y gestión curricular, a la organización de las actividades y proyectos de los curso (...) Promueven el trabajo colaborativo y realizan la evaluación del desempeño del personal docente” (RI: 53)*

El objetivo general de este estudio es describir, *analizar e interpretar el sistema de acción concreto del AE Margen, desarrollado en la interacción entre el director de AE y los coordinadores de escuela en contexto de nuevas regulaciones institucionales.*

Presento en esta comunicación el abordaje de uno de sus objetivos específicos: Describir, analizar e interpretar los procesos organizativos internos *desarrollados en el devenir del AE.*

El proceso de organizativo de la evaluación interna implicó la construcción de textos regulatorios en materia de evaluación para el AE, como un instrumento fundamental al proceso de regulación interna y funcional a las presiones institucionales que la política educativa ejerce

Es pertinente destacar que la estructura de evaluación interna, si bien es resultado de un conjunto de imposiciones de la política educativa; es también el corolario de una particular traducción efectuada por la Coordinadora del Gabinete de Evaluación Interna, los Coordinadores de Departamentos Curriculares y bajo la supervisión de la Directora del AE quien centraliza el control de las decisiones en materia de evaluación a través del Consejo Pedagógico que preside.

## **Metodología**

El universo de estudio de esta investigación cualitativa, que responde a un estudio de caso se conformar por doce (12) escuelas agrupadas en un AE pertenecientes a la Región de Lisboa y Valle del Tejo, el mismo se conformó en el ciclo lectivo 2010-2011 y se denomina ficticiamente AE Margen.

El agrupamiento responde a las características de los denominados agrupamientos verticales, siendo consecuencia de la fusión de dos Agrupamientos Horizontales<sup>4</sup>, una Escuela Integrada<sup>5</sup> y una Escuela Secundaria, es esta última conforme a la legislación vigente la sede del AE.

La principal técnica de recolección de datos fue la realización de entrevistas de tipo semi-estructurado al director de AE y su equipo directivo, constituido por el Subdirector y tres Adjuntos de Dirección. Además fueron entrevistados los Coordinadores del Gabinete

---

<sup>4</sup> Los Agrupamientos Horizontales que se agruparon se conformaban por Jardines de Infantes y escuelas EB1

<sup>5</sup> En la Escuela Integrada se imparte enseñanza desde el jardín de infantes hasta el EB3 (sólo no posee escuela secundaria)

de Inclusión Ciudadana; del Gabinete de Evaluación Interna y del Departamento Curricular de Educación Básica (EB1).

Otra fuente de recolección de información fueron los diversos documentos escolares, entre ellos, el Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, el informe de la Evaluación Interna de los centros, el Reglamentos Interno, entre otros.

### **Resultados, a modo de avances en el análisis**

La evaluación como una de las estrategia de regulación interna del AE, es un eje que da cuenta del control que el ME está ejerciendo sobre el trabajo de los profesores y los resultados académicos obtenidos por los alumnos; con la “novedad” de ser ahora las escuelas responsables del diseñado y ejecución al interior del AE de un sistema de evaluación interna.

Fue posible reconocer un conjunto de documentos elaborados por el Gabinete de Evaluación Interna, que dan cuenta de la creciente relevancia que la evaluación ha adquirido en la gestión de un AE donde se agrupan 12 escuelas sobre las cuales la Dirección del AE posee la responsabilidad de evaluar sus prácticas.

### ***Reglamentación de la evaluación de alumnos desde la política educativa***

Presento un recorrido cronológico por las legislaciones que sentaron las nuevas bases para la evaluación escolar. Es posible reconocer el incremento en la producción de reglamentaciones en los años posteriores a la conformación de los Agrupamientos Verticales en el año 2010-2011.

La evaluación y fundamentalmente la autoevaluación adquiere espacios crecientes en los textos de la política educativa. Se destacan entre ellos:

- Decreto-ley N.º 31/2002 de 20 de Diciembre. Aprobó el sistema de evaluación de la educación y de la enseñanza no superior, desarrollando el régimen previsto en la ley n.º 46/86, de 14 de octubre - Ley de Bases del Sistema Educativo
- Decreto-ley N.º 75/2008 de 22 de Abril. Aprobó el régimen jurídico de autonomía, administración y gestión de los establecimientos públicos de la educación pre-escolar y de enseñanza básica y secundaria. En el artículo 9 refiere a los instrumentos de autonomía, donde se incluye en el punto 2.c *“Informe de auto-evaluación, documento que da cuenta del grado de concretización de los objetivos fijados en el proyecto educativo, la evaluación de las actividades realizados por el agrupamiento de escuelas o escuela no*

*agrupada y de su organización y gestión, de los resultados escolares y de la prestación del servicio educativo”*

- Decreto-Ley n. ° 3/2008, de 7 de Enero. Establece que los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) poseen criterios específicos de evaluación, establecidos por el Programa Educativo Individual (PEI), que implica la elaboración de un Modelo de PEI, que debe ser aprobado en el Consejo Pedagógico.
- Despacho Normativo n. ° 14/2011, de 18 de noviembre (altera el Despacho-normativo n. °1/2005) Establece los criterios generales de evaluación para los tres ciclos de enseñanza básica.
- Decreto-Ley n. ° 50/2011, de 8 de Abril .Introduce el examen final nacional optativo de Filosofía.
- Decreto-Ley n. ° 137/2012 de 2 de julio. Promueve la alteración del Decreto-Ley n. ° 75/2008, de 22 de abril. En el Artículo 6 establece *“Garantizar y reforzar la coherencia del proyecto educativo y la calidad pedagógica de las escuelas y establecimientos de educación (...) en una lógica de articulación vertical de los diferentes niveles e ciclos de escolaridad”* a partir de la constitución y las competencias inherentes a este consejo, como *“órgano de coordinación y supervisión pedagógica y de orientación educativa del agrupamiento de escuelas (...)no sólo en el dominio pedagógico -didáctico, de orientación y acompañamiento de los alumnos”* (DL N.º 137/2012, artículo 31.º), proponiendo *“mecanismo de evaluación del desempeño organizacional (...) e aprendizajes de los alumnos creíbles y orientados para la mejora de la calidad del servicio de educación prestado y de los resultados de los aprendizajes”* (DL n.º 137/2012, artículo 33.º, línea m). Siendo la evaluación un *“proceso regulador de la enseñanza, orientador del recorrido escolar y certificador de los conocimientos adquiridos y las capacidades desarrolladas por el alumno”*

- El Decreto-ley n. ° 139/2012, de 5 de julio. Establece los principios orientadores de la organización y de la gestión del currículum, de la evaluación de los conocimientos y capacidades a adquirir y a desarrollar por los alumnos de enseñanza básica y secundaria. En el artículo 23. °, abarca aspectos diversificados del proceso de enseñanza/aprendizaje, integrando no solo la evaluación de los conocimientos y capacidades, sino también de las actitudes y valores, orientado al suceso educativo del alumno. La evaluación sumativa de los alumnos que se especifica en la clasificación y certificación (DL n. ° 139, artículo 24, punto 4) debe obedecer a los criterios generales definidos en el Consejo Pedagógico y con los criterios específicos definidos por los departamentos en Consejo de Grupo y Consejo de Docentes, para cada Ciclo y de acuerdo con las matrices curriculares, en el ámbito de la legislación en vigor.
- La ordenanza n. ° 243/2012 de 10 de Agosto. Aborda la organización y funcionamiento de los diversos cursos, y respectivas cargas horarias, se resalta el vínculo del documento con las normativas referentes a la evaluación, procesos y criterios, así como a los procedimientos que vinculan tanto la evaluación sumativa interna, como externa con sus respectivas disciplinas.

### ***La evaluación en el AE Margen***

El Reglamento Interno del AE regula la autoevaluación conforme a la Ley n. ° 31/2002 de 20 de diciembre, la cual establece los presupuestos de un sistema de evaluación interna. Se adopta conforme a la ley antes mencionada un modelo de evaluación que “deberá” partir de un análisis diagnóstico y crear referentes para:

a) *Mayores niveles de exigencia;*

b) *Reconocimiento, incentivo y valorización de **buenas prácticas**.* (RI: 122)

El Reglamento Interno define que para implementar el proceso de evaluación interna, el agrupamiento “debe tener en cuenta” un conjunto de aspectos, que implican la conformación de un grupo de trabajo que se responsabilice por el proceso y la implementación de la evaluación interna.

El trabajo de campo efectuado posibilitó reconocer el cumplimiento de aquello que está establecido en el Reglamento Interno, en materia de construcción del Gabinete de Evaluación Interna, cuya coordinadora fue responsable de la conformación del Gabinete en el mes de septiembre, contexto de inicio del ciclo lectivo 2012-2013.

El último capítulo del Proyecto Educativo se sustenta en el interrogante ¿Cómo nos evaluamos? El apartado parte de la relevancia asignada a la autorregulación de la conducta de los actores como medio para alcanzar una inteligencia colectiva.

La autoevaluación permanente es presentada como una *estrategia para superar rutinas burocratizadas*, promoviendo un acompañamiento que sirva a la validación o invalidación de las metas definidas por el AE.

La evaluación de resultados, se reconoce como el control del plan de acción escolar, donde la escuela debe transparentar sus resultados, *rindiendo cuentas del uso que hace de los fondos públicos*. Para promover la *transparencia en la gestión*, el AE debe diseñar, conforme a como lo establece la ley su propio *Observatorio de Evaluación Interna*.

*“Es necesario proporcionar dispositivos de autoregulación y de apoyo continuo al proceso de intervención, procurando mejorar la eficacia y la eficiencia de las estrategias utilizadas, y que en el caso de la implementación del propio Proyecto Educativo pasa por la necesaria creación de un Observatorio de Evaluación Interna, que permita la monitorización”.* (PEA: 113)

La evaluación en el ámbito de los órganos de gestión intermedia, posee una gran relevancia para la supervisión de las diferentes estructuras/ órganos de la institución, para tales fines el “Observatorio de Evaluación Interna” deberá proceder al desarrollo de un dispositivo de evaluación que contemple de modo integral el proyecto de cada equipo y también, de los órganos y estructuras educativas, como así también la eficacia y la eficiencia del proyecto educativo en una dimensión holística.

*“De este dispositivo dependerá la elaboración del plan de evaluación (finalidades, objeto, calendario), la recolección de datos (concepción de instrumentos y métodos de levantamiento de datos y su aplicación) y el análisis de los datos con la elaboración de los informes”* (PEA: 127).

Presento a continuación el primer instrumento que desarrolló el “Observatorio de Evaluación Interna”:

- ***Criterios de Evaluación para el AE Margen***

En el inicio del ciclo lectivo 2012-2013, el Gabinete de Evaluación Interna desarrolló su primer documento denominado ***“Criterios Generales de Evaluación 2012-***



2013”, el mismo parte de concebir la evaluación conforme al (Decreto-ley n. ° 139/2012, de 5 de julio) como:

*“Proceso regulador de la enseñanza, orientador del recorrido escolar y certificador de los conocimientos adquiridos y de las capacidades desarrolladas por el alumno”*

Los criterios y resultados de las evaluaciones de los alumnos se comunican por diferentes medios, entre los que se destaca la página web institucional. Esto responde a la idea de transparentar, los modos de evaluar y los resultados obtenidos.

Se especifican por nivel los criterios y métodos de evaluación desde el Jardín de Infantes hasta la Escuela Secundaria.

- ***El “Primer Informe de auto- evaluación 2012-2013”***

El documento se define como informativo, procurando ser objeto de ponderación y reflexión sobre el desempeño de la práctica docente, con el objetivo de pensar estrategias de acción y evaluar que se estén implementando. El documento se estructura sobre tres ejes:

- I. Presentación del análisis de los resultados escolares de los diferentes niveles de enseñanza. Implica un recuento de la matrícula por escuelas, diferenciando entre cursos y sexo de los alumnos. Se realiza un análisis fundamentado en las evaluaciones individuales de los alumnos desde el cual se definen los objetivos alcanzados, las dificultades recurrentes, se plantean hipótesis sobre los resultados registrados y conforme a ello las actividades y proyectos que deben ser fortalecidos. Al análisis comparativo entre los cursos y por espacios curriculares ocupa un relevante lugar. Además se comparan las tasas de promoción escolar en los diferentes espacios curriculares por curso
- II. Aborda las apreciaciones que los coordinadores de las diferentes estructuras realizan sobre el funcionamiento y organización a partir de la identificación de los puntos débiles y fuertes y de la respectiva identificación de estrategias de superación.
- III. Presentación y análisis del grado de concretización del Plan de Acción propuesto por el Gabinete de Evaluación Interna para el ciclo 2012-2013, particularmente

sobre las actividades realizadas y las limitaciones reconocidas. Destacándose entre las limitaciones la dificultad para coordinar horarios entre los miembros del Gabinete, dada la diversidad de niveles en los que dan clases y la sobre carga de trabajo que tienen. Particularmente en relación al trabajo de coordinación del Gabinete, la entrevistada aludió a cierto nivel de preocupación por el caudal de trabajo que posee, dada la cantidad de responsabilidades que posee y el tiempo que demandan los procesos de evaluación.

### **A modo de conclusión**

Como emblema de la descentralización el Ministerio de Educación delega el poder de decisión a la periferia, territorializando la capacidad de atención a necesidades específicas del alumnado y suscitando la democratización en los procesos de toma de decisión, con el objetivo de promover la desburocratización del Sistema Educativo portugués.

Los discursos de los diversos textos regulatorios del AE constituye a los actores escolares, con acento en las funciones del Director, los profesores y las estructuras intermedias de gestión en responsable por la administración de los recursos públicos que recibe y que deben ser gestionados de modo “autónomo y eficiente”, basándose en un “proyecto educativo local”.

Lo local y los aparentes niveles de autonomía que otorga el Ministerio de Educación legitiman su potestad para evaluar externamente la eficiencia de las escuelas y aún más, la capacidad de promover y determinar el diseño de un Gabinete de Evaluación Interna que centraliza el control de la evaluación del alumnado en el AE.

La primera evaluación interna, fue calificada como “evaluación diagnóstica” por la Coordinadora del Gabinete de Evaluación Interna, por su importancia para promover un análisis general de las escuelas agrupadas, el rendimiento de sus alumnos, los instrumentos de evaluación que utilizan.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> “La semana pasada se terminó el primer informe de evaluación desde el JI a la ES, hay un análisis cualitativo de los CE, y se presentó el plan de acción del GEI. Para la próxima semana ya va a estar, es extenso tiene una 102 páginas, sobre todo por los gráficos. Es de carácter informativo, reconoce dificultades y lo que pretende desarrollar una reflexión, mirarnos los unos a los otros, que estrategias usan unos, la idea es observarnos, ver buenas prácticas. Este informe es de observación el próximo será de propuesta. Hicimos trabajo comprando medias, rendimiento entre disciplinas, resultados del año pasado. No siempre las medias dan cuenta de los resultados reales. No queremos imponer nada.”(CGEI:1)

Esta evaluación diagnóstica fue traducida en un documento de tipo descriptivo y por veces prescriptivo, donde la evaluación de resultados se nutre de cuantiosa información cuantitativa y estadística que responde a las presiones que el Ministerio de Educación impone y que la dirección de AE traduce otorgándole cierta impronta y transfiriendo las presiones por alcanzar los resultados esperados al profesorado.

Por veces, pasan a ser en el discurso y en la práctica los profesores quienes dificultan la implementación de las nuevas políticas y en consecuencia obstaculizan la elevación del nivel de promoción escolar que las evaluaciones externas pretenden controlar.<sup>7</sup>

En el discurso de la Coordinadora del Gabinete de Evaluación Interna subyace una búsqueda por modificar las concepciones y prácticas evaluativas de los docentes, procurando a su vez “eliminar” la idea de evaluación reconocida como mecanismos de control sobre lo que enseña el profesor, hecho que en el contexto evaluativo se torna difícil de controlar:

*“Acompañamos la implementación del proyecto “cimientos” y los profesores veía nuestra presencia como control no como práctica constructiva, como búsqueda de buenas prácticas que puedan ser aplicadas e otras escuelas o para mejorar el proyecto”*(CGEI:6)

La enseñanza como esfera de autonomía del profesor es “invadida” por un conjunto de evaluaciones que a pesar de ser más próximas, como en el caso de la evaluación interna, servirá de sustento a la evaluación externa del Ministerio de Educación y que en esencia continúan siendo periféricas a las escuelas agrupadas y centralmente diseñadas.

El discurso oficial de la política educativa es replicado en los numerosos textos regulatorios del AE, abogando particularmente en el caso de la evaluación interna por una asimilación a un mecanismo de “autoregulación”, de “eficiencia y eficacia”, de “transparencia de resultados” que viabilizará el reconocimiento de “buenas prácticas” y la construcción de una “cultura interna de responsabilización”.

Barroso (2005:63) asocia la difusión en el Sistema Educativo portugués del concepto de regulación al objetivo de promover, simbólicamente, otro estatuto sobre la intervención del Estado en la conducción de políticas públicas. El nuevo papel regulador del Estado contribuye a demarcar propuestas de modernización de la administración

---

<sup>7</sup> *“Muchos profesores no quieren colaborar, tienden a pensar que la culpa esta siempre en el exterior y no hay alteraciones a nivel de proceso educativo sino hay cambios en el aula”* (E2 DAE: 2)

pública, manteniendo paradójicamente prácticas tradicionales de control burocrático a través de normas y reglamentaciones. De este modo, la regulación es más flexible en la definición de procesos y rígida en la evaluación de la eficiencia y eficacia de los resultados; en oposición a la “antigua” reglamentación a priori de los procedimientos y relativamente indiferente a la calidad y eficacia de los resultados.

Parafraseando a Barroso (2011) lo que promueven estos instrumentos de regulación es introducir un modo de gobierno, referencias para determinar el trabajo de directores y profesores, diseño de dispositivos de evaluación, sistemas de prestación de cuentas que permiten gobernar de un modo más persuasivo; reconociendo la autonomía de los actores para seleccionar las “buenas prácticas” que son puestas a disposición por los organismos oficiales.

Como una de las contradicciones más visibles, con el discurso que explícitamente aboga por la construcción colectiva del proyecto educativo, considero necesario destacar la “nueva necesidad” que este tipo de organización, con el caudal de escuelas que componen el AE Margen, tiene de definir sus reglamentaciones orientadoras desde un esquema “top-down” arriba/abajo, es decir producidos desde la escuela sede del AE para ser implementadas en las escuelas agrupadas. Esto fue reflejado en los modos de elaborar el reglamento interno, el proyecto educativo y los textos regulatorios de la evaluación interna.

Al parecer Coordinadores de Escuela e Interlocutores han naturalizado este mecanismo para construir documentos que regulan sus prácticas de modo que, aunque es más cercano que el Ministerio de Educación, continúa definiendo las regulaciones de modo centralizado.

Nuevos actores escolares, nuevos instrumentos y técnicas de gestión son necesarios para que el AE pueda responder a las competencias adquiridas como una parte fundamental de la escalera de desconcentración del Ministerio de Educación.

Desde discursos que promulgan superar prácticas burocráticas, a través de diversos instrumentos como la evaluación interna, la cual debería contribuir a elevar la eficiencia en la toma de decisiones; promoviendo un modelo regulación, como forma de intervención estatal, de tipo pos-burocrático que acaba por reforzar el centralismo del Estado en el control de resultados sobre la Escuela Sede del AE.

La estructura de gestión en términos de burocracia, supuso el rediseño de una estructura escolar a fin a lo que Lima (2011) denomina como estructura hiperburocrática que implica una creciente verticalización de los procesos de toma de decisión y la extensión de la cadena burocrática.

La totalidad de los textos regulatorios presentados, fueron construidos centralmente en Gabinete de Evaluación Interna o en el Consejo Pedagógico y finalmente aprobados en el Consejo General; representado para las escuelas la necesidad de adaptarse permanentemente a las nuevas normas.

La traducción de las reglamentaciones que acontece entre el Ministerio de Educación y la Escuela Sede, llega a las escuelas agrupadas suponiendo para los Coordinadores de Escuela, Interlocutores y profesores más trabajo y un permanente y vertiginoso proceso de adecuación a las normativas que limitan la posibilidad de establecer reglas comunes de carácter estable.

### **Referencias bibliográficas**

- Barroso, J. (2003) Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução. Educação e Sociedade, Apr. vol.24, no.82, p.63-92.
- Barroso, J (2005) Políticas educativas e organização escolar. Universidad Aberta.Lisboa
- Barroso J.(2006)A regulação das políticas públicas de Educação.Espaços,dinâmicas e actores.Educa .Lisboa
- Barroso, J. (2009) O conhecimento como instrumento de regulação da ação pública em educação. Conferencia, em II Seminário de educação brasileira. Os desafios contemporâneos para a Educação Brasileira e os Processos de Regulação. Unicamp, Campinas.
- Barroso J. (2011) Direcção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio. En Costa, J.A. e Neto-Mendes, A., orgs. (2011). A emergência do director da escola: questões políticas e organizacionais. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ferreira, I(2004) en Lima, L (2011) Administração escolar: estudos. Porto Editora

- Ferreira (2005) O local em educação. Animação, gestão e parceria. Fundação Calouste Gulbenkian
- Lima, L (2011) Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores Teoria e Prática – Vol. 21, n. 38, Período out/dez-2011 Rio Claro, SP, Brasil
- Lascumes & Le Gales (2007) Introduction: Public Policy through instruments. From the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. In Governance: An international Journal of Policy, administration, and institutions, Vol 20 No. 1 January 2007 (pp.1-21)
  
- Reynaud, J (1997) en Barroso J. (2006) A regulação das políticas públicas de Educação. Espaços, dinâmicas e atores. Educa. Lisboa

#### Leyes y decretos

- Decreto-ley N.º 31/2002 de 20 de Diciembre
- Decreto-ley N.º 75/2008 de 22 de Abril
- Decreto-Ley n.º 3/2008, de 7 de Enero
- Despacho Normativo n.º 14/2011, de 18 de noviembre
- Decreto-Ley n.º 50/2011, de 8 de Abril
- Decreto-Ley n.º 137/2012 de 2 de julio
- Decreto-ley n.º 139/2012, de 5 de julio
- Ordenanza n.º 243/2012 de 10 de Agosto.