

Avaliação da qualidade das escolas: mecanismos de regulação e lógicas de ação dos atores escolares

Carla Chainho
cchainho@gmail.com
Doutoranda em Sociologia
da Universidade de Évora

José Saragoça
jsaragoça@uevora.pt
Departamento de Sociologia
da Universidade de Évora

Resumo:

A avaliação de qualidade das escolas é uma temática bastante presente na sociedade contemporânea. Assumida como um mecanismo fundamental para conhecer o estado e funcionamento da organização, a avaliação pode contribuir sobremaneira para a melhoria do funcionamento da organização, ou seja para o desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados. Tendo em conta que as escolas foram adquirindo alguma autonomia, torna-se fundamental proceder à sua avaliação externa, na perspetiva da prestação de contas (accountability) e das características da Nova Gestão Pública. A avaliação de escolas, orientada para potenciar a qualidade dos resultados, da melhoria da prestação do serviço educativo e do exercício das lideranças das organizações escolares, pode também permitir-nos averiguar as relações e perceções existentes entre os diversos atores sociais que fazem parte e formam a escola, de modo a que possamos interpretar a complexidade do sistema, privilegiando as ações e não as intenções. Neste quadro, os atores escolares rentabilizam projetos, estratégias e recursos que sejam uma mais-valia para o estabelecimento de ensino no quadro de processos de avaliação tidos como um ato regulador baseado do conhecimento. Nesta comunicação procuraremos apresentar e fundamentar uma proposta de investigação de doutoramento que toma como objeto de estudo a avaliação e qualidade das escolas sob uma perspetiva sociológica que tenta compreender os mecanismos de regulação e as lógicas de ação entre os atores escolares no quadro das atividades de avaliação destas organizações.

Palavras-chave: Avaliação da Qualidade; Escolas; Lógicas de Ação, Regulação.

Abstract:

The evaluation of quality of schools is a very present subject in contemporary society. Assumed as a fundamental mechanism to know the status and functioning of the organization, the evaluation can greatly contribute to improving the functioning of the organization, i.e. to develop the quality of services provided.

Considering that schools have acquired some autonomy, it becomes essential to evaluate them outside, from the perspective of accountability and New Public Management characteristics. The evaluation of schools, geared to enhance the quality of the results, the improvement of educational service provision and exercise of leadership of school organizations, may also allow us to ascertain the relations and perceptions between different social actors that are part and form the school, so that we can interpret the complexity of the system, focusing on actions and not intentions.

In this context, the actors monetize school projects, strategies and resources that are an asset to the educational institution under evaluation processes taken as an act of knowledge-based regulator.

In this communication we will try to present and justify a proposed PhD research that takes as its object of study the evaluation and quality of schools under a sociological perspective trying to understand the regulatory mechanisms and logics of action among school actors in the framework of evaluation activities.

Keywords: Quality Evaluation; Schools, Quality; Logics of Action, Regulation.

Introdução

A qualidade da escola é um conceito complexo de abordar e que (pre)ocupa os atores que fazem parte da organização e a sociedade de uma maneira geral. Esta questão tem acentuado a preocupação com a avaliação no ensino.

Enquanto facto social relacionado com as atitudes, ações e valores dos indivíduos tendo em consideração inúmeras dimensões, a avaliação de uma escola requer conhecimento teórico e de desenvolvimento curricular, sobretudo, se no campo epistemológico for considerada como um estudo interdisciplinar tendo em conta a experiência educativa. As escolas reconstruem e reatualizam-se frequentemente através da ação pedagógica e organizacional. Esta ação quotidiana ocorre no quadro da participação de diversos atores (internos e externos), tendo em conta a contraditória heterogeneidade de expectativas e exigências demonstradas, isto é, pela sobreposição de mandatos educativos, assim como pela alteração nos processos de governança e regulação. É necessário ter em consideração outros constrangimentos, tais como défices de financiamento e outras situações similares que interagem e que acabam por contribuir para a redefinição do papel do Estado, implicando diferentes instâncias e uma multiplicidade de atores. O Estado assegura as regras do jogo. Através da produção de novas regras do jogo onde se reveem critérios e disposições práticas estruturam as formas de atuação entre os atores de maneira coerente e durável. A regulação nunca é consensual. Muitas vezes só é conseguida através de estratégias de negociação, nem sempre muito claras, mas, outras vezes, consegue-se estabelecer a regulação através de aspetos convergentes e objetivos comuns entre os atores. Daí a crescente necessidade de averiguar como interagem os atores da organização escolar, quais as lógicas de ação que os mobilizam ou desmobilizam perante a escola.

1. Qualidade

A qualidade é um termo complexo e suscetível de várias interpretações pessoais, passível de comportar alterações ao longo do tempo, daí a dificuldade de chegar a um consenso relativamente à sua definição. A qualidade da escola é sem dúvida um dos assuntos que mais preocupa a sociedade em geral, os governantes, pais, professores e alunos. Tal como refere Fialho, “este conceito só faz sentido numa perspectiva de autonomia das escolas, uma vez que tem de ser analisado escola a escola, consoante os objetivos a atingir e as características da escola, dos alunos e do meio envolvente. Desta forma, o que importa para caminhar no sentido da eficácia é conseguir reconhecer as variáveis que poderão fazer variar o

desempenho da escola e que podem contribuir para atingir os objectivos desejados.” (Fialho e Leitão, 2010).

A ideia de qualidade era inicialmente associada à noção de inspeção. A inspeção ocorreu como uma técnica organizacional e com objetivo de gestão, estando relacionada com um supervisor de olhar atento, regular, rápido e de qualidade. A qualidade começava a ganhar enfoque e forma em normas e objetivos organizacionais. A partir da segunda década do século XX a qualidade deve ser claramente percebida como o controlo de qualidade não apenas perante o trabalho realizado, mas tendo em consideração todo o processo em si, que leva a que possamos compreender as causas dos desvios, e posteriormente nos possibilite a melhoria dos processos, passando, com a evolução do tempo para a visão de uma qualidade como garantida ou certificação tendo em conta as características de um determinado produto. A qualidade deriva de acordo com as exigências do cliente.

Quando mencionamos o conceito de Qualidade, por norma, referimo-nos a produtos ou serviços excelentes, que vão ao encontro das nossas expectativas, exigências, as quais estão relacionadas com uso do produto ou serviço. Se o produto ou serviço vai ao encontro ou para além das nossas expectativas, podemos dizer que estamos perante um serviço de qualidade. Podemos mesmo referir que a qualidade deve ser considerada como um processo contínuo, faz parte das organizações modernas e tornou-se numa condição necessária para a eficiência da própria organização. Tal como refere Alves, “a perfeição é difícil de obter, mas o reconhecimento da existência de erros é, em si, um passo essencial para começar a traçar o caminho da qualidade” (Alves, 2009: 70). Os serviços públicos em geral, nomeadamente as organizações escolares confrontam-se com o desafio da qualidade, o objetivo é melhorar a qualidade do serviço que é prestado aos estudantes, adaptando-o às suas necessidades, em busca da promoção da qualidade dos seus serviços e de modo a melhorar o seu desempenho em busca da excelência. Tal como refere Matos, “o conceito de Qualidade implica objetividade e quantificação, ou seja, as organizações têm de definir para os seus produtos/serviços uma escala que permita a medição das características e avaliação dos resultados, com o objetivo de melhorar continuamente” (Matos, 2010: 8).

Carlos Estêvão considera que a escola enquanto agente educativo tem o direito, a obrigação, de comprometer-se com esta maior abrangência da noção de qualidade, intimamente articulada, por isso, com a potenciação de espaços micro-emancipatórios, que propiciem aos atores educativos oportunidades efetivas de se tornarem verdadeiros atores e autores da organização (Estêvão, 2012). Para haver qualidade é necessário a existência de um ambiente negociável, participativo, autorreflexivo, tendo em conta um contexto plural, processual e

transformador. A qualidade sob o seu aspeto negociável, proporciona o debate entre indivíduos de grupos que têm interesses comuns na rede educativa e responsabilidade para com a rede, com a qual se encontram envolvidos e que laboram no sentido de explicitar, definir de modo convergente, valores, objetivos, prioridades para com a organização escolar. Em suma podemos referir que a qualidade enquanto algo negociável nos remete para os arranjos concebidos como dispositivos simbólicos de atenuação das tensões, uma vez que têm como objetivo chegar a um consenso entre ambas as partes face à convergência existente de interesses particulares.

2. Avaliação da qualidade

A avaliação e a qualidade do ensino é uma temática bastante presente na sociedade que nos rodeia. Apesar do termo avaliação não ser unívoco e ser alvo de várias interpretações, existe segundo Alaíz “um amplo consenso acerca da concepção da avaliação como «a investigação sistemática do valor ou mérito de um objecto» (Joint Committee, 1994)” (Alaiz, 2003: 9). A avaliação é fundamental para qualquer organização, pode ser indicada quer em termos qualitativos como quantitativos.

A avaliação é, nos dias que correm, uma temática muito presente nas organizações escolares que tentam atingir os seus objetivos de maneira eficaz e eficiente. A avaliação de qualidade é uma constante na agenda política das instituições escolares, sendo a mesma fundamental para a ascensão dos processos e resultados que têm como principal objetivo atingir a excelência. Ora, a ideia de qualidade organizacional é crescentemente associada à ideia de procura de um nível de excelência que apenas pode ser alcançada através da concretização de uma estratégia a partir da qual seja possível orientar a organização no sentido do sucesso desejado (Saragoça *et al.*, 2012), tendo em conta a realidade específica do estabelecimento de ensino em questão, de modo a que se consiga alcançar os resultados pretendidos, visando sempre a satisfação das necessidades do cliente.

Muitas vezes as organizações escolares não desencadeiam processos de autoavaliação porque não dominam os modelos inerentes e têm pouco apoio na construção dos instrumentos de autoavaliação. Não raras vezes, as escolas desconhecem os critérios e as questões que deverão estar presentes na elaboração desses instrumentos (Dias, 2009) No entanto, a escola tem de saber a maneira como está alcançando os seus objetivos e ou porque é que não está a conseguir alcançar os objetivos pretendidos, é sem dúvida algo da sua responsabilidade e competência. Thélot (2006) refere que a avaliação tem uma utilidade externa e interna.

A utilidade externa tem como função informar a sociedade sobre o estado da educação, incluindo a sua qualidade, desempenho, mas também o seu custo e funcionamento. A utilidade interna acaba por informar todos aqueles que se encontram diretamente envolvidos com a educação, ajudando-os a refletir sobre as suas práticas e organização de modo a que professores, alunos, diretores tenham em consideração sempre a melhoria das suas ações.

A autoavaliação é um processo que contribui para a melhoria da escola e operacionaliza-se enquanto exercício coletivo, através do diálogo e confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação. Trata-se de um processo inerente ao crescimento profissional e pode considerar-se igualmente um ato de responsabilidade social, conduzida internamente e que pode contar com a participação de agentes externos, por vezes chamados “amigos críticos”¹.

Nas escolas ocorrem dois processos de avaliação, complementares, tendo em conta os principais agentes da mesma: a avaliação interna, efetuada exclusivamente pelos membros da comunidade educativa da escola, tendo como finalidade identificar os seus pontos fortes e fracos, através dos quais é possível partir para a elaboração de planos de melhoria; e a avaliação externa, concretizada pelas equipas da IGEC.

Existem vários modelos de avaliação nas organizações escolares. Os modelos centrados na melhoria da escola, focam sobretudo na análise dos aspetos que dever ser melhorados dentro dos estabelecimentos de ensino tendo sempre como objetivo atingir a qualidade. Relativamente aos modelos centrados nos aspetos organizacionais, há que salientar a complexidade das instituições educativas, onde existe um entrecruzar de elementos, tais como a escola como construção social e ordem negociada, a realidade política, a sua ligação com os sistemas culturais, anarquia organizada e um ecossistema composto por relações sociais concretas, na medida em que têm valor como meio de conhecimento e conseguem estabelecer a aproximação entre os membros da comunidade escolar. Qualquer processo de avaliação que deseje ser classificado de rigoroso deve ter em atenção vários aspetos contemplados tendo em conta os modelos acima referidos. Daí que seja necessário ter em conta as especificidades das instituições educativas que levam a cabo este processo.

A avaliação de escolas tem sido uma prática comum em vários países da Europa, como resultado da divulgação e concretização de orientações, discursos académicos e políticos, que a vêm como sendo a mesma essencial para assegurar a qualidade na educação. A avaliação não permite só a prestação de contas (*accountability*) acerca do trabalho desenvolvido nas escolas, assim como também permite a identificação dos pontos fortes e dos aspetos a melhorar. Ou seja, não tem só a função de controlar: vai muito para além disso, na medida em

que tem como objetivo a melhoria dos resultados académicos e sociais e do funcionamento da organização.

Outro objetivo é concretizar uma atitude de reflexão permanente e sistémica, acerca da sua eficácia, da eficiência e dos modos de aperfeiçoamento. Nessa medida, a avaliação é considerada um instrumento de regulação.

Em Portugal, a avaliação externa de escolas (AEE) é concretizada pela Inspeção-Geral de Educação e Ciência – IGEC, mediante equipas de avaliação mistas, compostas por dois inspetores e um perito externo (normalmente um académico oriundo do meio universitário). A avaliação externa (tal como a avaliação interna) tem como principal objetivo proporcionar o desenvolvimento e a melhoria dos estabelecimentos de ensino, tendo em consideração as suas particularidades, fazendo destes, excelentes locais de aprendizagem. Através deste tipo de avaliação da escola crê-se que é possível averiguar a qualidade das suas práticas e resultados, permitindo a sua articulação com a cultura e os dispositivos de autoavaliação das escolas.

Neste processo, a escola pode reforçar a sua capacidade de autonomia e conseguir regular o sistema educativo, contribuindo para um melhor e maior conhecimento acerca das escolas e do serviço público que prestam, estimulando a participação social da vida das escolas.

3. Avaliação e regulação

Tanto os processos de avaliação externa como de avaliação interna das escolas (autoavaliação) podem ser entendidos como mecanismos reguladores² do sistema escolar, em geral, e das escolas, em particular.

De facto, a avaliação externa desencadeou nas escolas procedimentos de autorregulação e de melhoria, levando a uma maior consciencialização da necessidade das escolas se autoavaliarem, de refletirem sobre as suas práticas e se autorregulem. Tal como refere Pinto, na avaliação externa, o “acento é colocado na formulação de um juízo qualitativo, há um juízo de valor; na avaliação interna o objectivo é a auto-regulação, é a mudança, a melhoria sustentada, a superação dos pontos fracos detectados”. Assim, para este autor, a avaliação externa é controladora e a avaliação interna auto-reguladora (Pinto, 2010: 72).

A regulação tem como principal objetivo assegurar o equilíbrio, a coerência na mudança desse mesmo sistema. Neste processo, está implícita a criação de normas e regras que orientam o funcionamento do sistema e reajustam o comportamento dos atores, levando ao equilíbrio e transformação do sistema educativo. Os reajustamentos e acertos verificados decorrem e, simultaneamente influenciam, das estratégias, interesses e lógicas de ação dos atores, através da negociação, cedência e confrontação de objetivos e poderes.

Enquanto processo de articulação e de coordenação de ação dos diferentes atores sociais, resultante dos (re)conhecimentos, das interações, dos conflitos e dos compromissos entre os diferentes interesses, racionalidades e estratégias inscritos nos vários atores sociais em presença, a regulação local nas escolas pode também ser descrita como «regulação sociocomunitária» (Azevedo, 2007:113-114).

4. Avaliação e lógicas de ação

Essencial para a manutenção de qualquer sistema social, a regulação relaciona-se com as estratégias de ação.

A ação humana é social, visto que os atores interessados orientam a sua ação tendo em conta a existência de objetos sociais ou culturais num determinado contexto. Os objetos sociais podem ser outros atores com os quais interagem, ou símbolos e valores que estejam relacionados com o universo cultural onde decorre a ação humana. A comunicação estabelecida, a interação entre atores, está sempre dependente de um universo cultural. Naturalmente, as ações coletivas são diversificadas e as suas formas de compromisso igualmente diferentes.

Para Crozier e Friedberg o sistema humano não obedece necessariamente a regras precisas. A ação coletiva das organizações concretiza-se mediante um mecanismo de jogos através dos quais os cálculos racionais “estratégicos” dos atores se encontram integrados em função de um modelo estruturado (Barroso, 2005: 730). Na verdade, as regras não conseguem prever tudo, pelo que deve proceder-se à sua interpretação, de modo a que dessa ação se possa tirar o maior partido tendo em consideração os interesses particulares, assim como o interesse geral do grupo.

Em *O Actor e o Sistema* (1981), Crozier e Friedberg falam-nos de uma ação organizada, em que os indivíduos são capazes de enfrentar o sistema em situações extremas, como é que se deixam dominar por situações às vezes consideradas menos constrangedoras? Muitos estudos confirmam que o bom senso condiciona muitas vezes o impacto verdadeiro que se junta ao constrangimento, não o podendo substituir, contudo, por vezes são oferecidas uma série de possibilidades que levam à coesão de colegas que se mobilizam de maneira solidária, levando a um aumento de consciencialização da capacidade de negociação entre os sujeitos, cujos compromissos interativos são capazes de gerar uma sociedade mais ajustada aos interesses coletivos. Aos sociólogos importará perceber que “o contexto social interfere no cálculo dos indivíduos e, como tal, a pessoa age sempre num contexto de influência pelos comportamentos colectivos” (Saragoça, 2010: 123). Na verdade, o sujeito, o ator, não age

mecanicamente. Ele atribui um significado à ação e escolhe, opta por uma solução segundo o seu interesse, tendo em consideração o quadro de um sistema onde se encontram presentes várias possibilidades, isto é, dentro das várias opções possíveis escolhe uma determinada solução. Os indivíduos são por natureza seres ativos que têm a capacidade de transformar o sistema, que é algo que advém da ação, interação social e das relações estabelecidas entre os indivíduos. Assim sendo, os indivíduos são “elementos” fundamentais na construção da regulação nas organizações educativas. Importa, pois, perceber como se processa e é construída essa mesma regulação.

Duas lógicas de ação podem coexistir nas organizações escolares: uma lógica de responsabilidade burocrática (relações meios-objetivos) e uma lógica de autonomia profissional, que pressupõe que a incerteza é algo que está presente nas organizações e não se consegue eliminar facilmente através das relações meios-objetivos.

Admitimos, pois, que as lógicas de ação manifestam-se permanentemente em sistemas de valor explícito e elas próprias são reguladoras dos comportamentos das organizações, tendo, legitimamente, intenções específicas. Os atores atuam sempre no quadro de um espaço estruturado, em que a sua capacidade de escolha varia num leque mais ou menos alargado de condutas possíveis.

5. Esboço para uma investigação

Tendo em consideração os argumentos acima referidos, podemos colocar a seguinte pergunta de investigação: de que forma a avaliação externa de escolas e a autoavaliação podem constituir-se como mecanismos de regulação e quais podem ser as lógicas de ação dos atores escolares perante estas modalidades de avaliação?

A partir da fundamentação e conceptualização desta pergunta de investigação (realizada nos pontos anteriores), importa equacionar possíveis opções metodológicas. Assim, cremos ser pertinente encontrar resposta às seguintes perguntas:

- a) Qual a perceção dos atores escolares sobre o contributo da avaliação externa para a melhoria da qualidade nas escolas?
- b) Averiguar como é que as lógicas de ação impulsionam, obstaculizam ou se manifestam neutras relativamente à eficácia e eficiência desses processos de avaliação?
- c) De que forma é que as lógicas de ação são produtoras de mecanismos de regulação?
- d) Quais os objetivos estratégicos dos atores escolares face à avaliação da escola?

e) Qual é a possibilidade destes atores escolares virem a concretizar uma ação estratégica coletiva potenciadora de mecanismos de auto e hétero avaliação (avaliação externa), orientados para a melhoria da qualidade da sua escola?

As técnicas de investigação que vamos privilegiar na recolha de dados são os documentos produzidos pela escola e a informação a recolher mediante a realização de entrevista semiestruturada aos atores do sistema a analisar (por exemplo, escolas de um agrupamento de escolas). Para o tratamento dos dados, afigura-se pertinente proceder a análise de conteúdo e ao método de análise estratégica de atores, operacionalizado através de *software* específico (MACTOR)³, neste caso com o objetivo de conhecermos os objetivos estratégicos dos atores escolares, os consensos e as divergências entre eles, bem como as suas relações de força no sistema.

Considerações Finais

A qualidade da escola é sem dúvida um dos assuntos que mais preocupa a sociedade em geral, os governantes, pais, professores e alunos. Esta questão está diretamente relacionada com a avaliação no ensino. Na realidade, é necessário avaliar para podermos melhorar, justificar, planear e definir estratégias orientadoras que nos levem a atingir os objetivos dentro da organização escolar.

A avaliação externa, tal como a autoavaliação de escolas deve ser considerada como uma prática recorrente que faz parte do quotidiano dos atores escolares e encontra-se presente na maneira como conduzimos o nosso comportamento e atitudes, ainda que muitas vezes não nos apercebemos dessa realidade. Os processos avaliativos são um espaço fértil para jogos de poder dentro da organização escolar, uma vez que vai expressar os interesses e os planos de ação dos atores que fazem parte da avaliação. As agendas avaliativas são heterogéneas, tendo como ponto de partida dados empíricos idênticos, dado o seu carácter subjetivo, a avaliação não é neutra e objetiva. Através da avaliação conseguimos perceber as relações que os vários atores sociais estabelecem entre si dentro da organização escolar, de modo a que possamos interpretar a complexidade do sistema privilegiando as ações e não as intenções. Concomitantemente, torna-se fundamental conhecer os processos de comunicação entre os diversos atores, assim como as relações interpessoais estabelecidas que mantêm entre si.

A ação coletiva interessa-nos neste caso específico, visto que este estudo pretende para além da avaliação de escolas compreender sobretudo as organizações escolares, concretamente, as lógicas de ação entre os atores e de que modo é que isso pode contribuir para a regulação da organização. Daí a necessidade de compreender a relação entre o ator e o sistema. Tal como

refere Isabel Guerra “os actores estão incluídos em sistemas de interacção que fixam os constrangimentos aos comportamentos individuais” (Guerra, 2002: 24).

O trabalho a que nos propomos pode ser muito útil à melhoria do funcionamento da organização em que venha a ser realizado, considerando que pode auxiliar decisores e outros atores da organização a melhor concretizarem estratégias e ações orientadas para a manutenção ou elevação dos patamares de qualidade nos ensinamentos ministrados, num quadro de referência nacional e internacional. Por outro lado, os resultados da investigação, podem constituir uma fonte para futuros trabalhos de auto e heteroavaliação de outras organizações de ensino não superior.

Referências Bibliográficas

- Alaíz, V., Góis, E e Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas: Pensar e praticar*. Asa Editores. Porto.
- Alves, M. P. (2009). *Avaliação e qualidade das organizações*. Escolar Editora. Lisboa.
- Azevedo, J. (2007). *Sistema educativo mundial: ensaio sobre a regulação transnacional da educação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Barroso, J. (2005). O estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade*. 92: 725-751.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dias, N. F. de C. e Melão, N. F. R. (2009). Avaliação e qualidade: dois conceitos indissociáveis na Gestão Escolar. *Revista de Estudos Politécnicos*. 12: 193-214.
- Estêvão, C. V. (2012). *Políticos & valores em Educação: repensar a educação e a escola pública como um direito*. Edições Húmus. Vila Nova de Famalicão.
- Fialho, I. e Leitão, M. J. L. F. (2010). *Diferentes concepções de qualidade na escola*. Acedido em 31 de março de 2013, no Web site da: Universidade de Évora, Centro de Investigação em Educação e Psicologia: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/5094>
- Godet, Michel (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentação e processos de uma sociologia de acção: o planeamento em ciências sociais*. Parede: Princípia.
- Leite, C. (2002). A Figura do “amigo crítico” no assessoramento/desenvolvimento de escolas curricularmente inteligentes, In O Particular e o Global no Virar do Milénio: Cruzar saberes em Educação, Margarida Fernandes et al (coords.), Lisboa: Edições Colibri, pp. 95-100.
- Matos, A. P. A. (2010). *Auto-avaliação de uma escola de ensino particular: aplicação do modelo de excelência da EFQM*. Tese de Mestrado em Gestão de Operações e Logística. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro, Aveiro. 218 pp.
- Pinto, A. P. M. (2010). Auto-avaliação e avaliação externa das escolas [Versão eletrónica]. *Revista ELO*, 17: 71-78.
- Saragoça, J., Fialho, I., Silva, C. e Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. [Versão eletrónica]. *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação*: 205-214. Acedido em 03 de maio de 2013, em: [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8156/1/AEPEC%20%20Avalia%C3%AC3%A3o%20da%20qualidade%20das%20escolas%20alentejanas.%20O%20desafio%20da%20auto-avalia%C3%A7%C3%A3o%20\(205-214\).pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8156/1/AEPEC%20%20Avalia%C3%AC3%A3o%20da%20qualidade%20das%20escolas%20alentejanas.%20O%20desafio%20da%20auto-avalia%C3%A7%C3%A3o%20(205-214).pdf)
- Saragoça, J.M.L. (2010). *Governo electrónico local: diagnóstico sociológico, estratégia de actores e futuros possíveis para o distrito de Évora, Portugal*. Tese de doutoramento em Sociologia. Departamento de Sociologia - Universidade de Évora, Évora, 481 pp.
- Sarmiento, M. J. (org.) (1999). *Autonomia da escola: políticas e práticas*. Porto: Edições Asa.
- Thélot, C. (2006). L'évaluation dans le système éducatif. [Versão eletrónica]. Acedido em 05 de maio de 2013, em: http://www.pedagopsy.eu/claude_thelot.htm

Curriculum Vitae:

Carla Chainho, mestre em Ciências da Informação e da Documentação, na área de especialização Bibliotecas, pela Universidade de Évora, estudante de doutoramento em Sociologia pela Universidade de Évora. Bibliotecária no Instituto Piaget – *Campus* Universitário de Santo André. Tendo como principais áreas de interesse: Avaliação de Escolas, Avaliação da Qualidade e Bibliotecas Escolares.

José Saragoça, Doutor em Sociologia, é Prof. Auxiliar e Adjunto do Diretor no Departamento de Sociologia - Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora (ECS-UÉ). É Diretor do Mestrado em Sociologia e membro do Conselho Pedagógico da ECS-UÉ. É membro integrado do *CESNOVA* - Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa. Os principais interesses de lecionação e investigação situam-se nas áreas de educação, prospetiva social, qualidade, análise de redes sociais e avaliação externa de escolas.

Authors Profiles:

Carla Chainho, master of Science in Information and Documentation, libraries in the area of specialization, from the University Évora, is nowadays a PhD student in Sociology Course of the University Évora – Portugal and Librarian in Instituto Piaget – Santo André. Her research interests are in the areas of Quality of Evaluation, School Evaluation and School Libraries.

Prof. José Saragoça, PhD in Sociology is Assistant Professor and Deputy Director in the Department of Sociology - School of Social Sciences at the University of Évora – Portugal (ECS-UÉ). He's the Director of the Master in Sociology and a member of the Pedagogical Council ECS-UÉ. He integrates *CESNOVA* - Center for Studies of Sociology of the New University of Lisbon. He's teaching and research main interests are: education, social foresight/prospective, quality, social network analysis and external evaluation of schools.

¹ O “amigo crítico” é uma pessoa que pelo conhecimento que tem da escola pode ter um papel de relevo na autoavaliação, pois pode transportar para o grupo de autoavaliação e para a análise um olhar distanciado mas amplo e comprometido das situações e um permanente questionamento dos aspetos em jogo, pelo que pode ser considerado um facilitador da tomada de decisões (Leite, 2002).

² O termo regulação é muito utilizado nos estudos sobre políticas educativas, tal como refere o autor João Barroso “...questionando qual deve ser o papel do Estado na regulação da educação...” (Barroso, 2005: 727), sobretudo de modo a entender qual o ideal de escola pública e qual o seu papel na distribuição igualitária do bem comum educativo. A própria descentralização «tem sido uma aspiração fundamental desde há algum tempo, tal como a “participação”, a “igualdade de oportunidades”, a “autonomia” e a “reforma” (Sarmiento, 1999: 97). A descentralização leva à autonomia dos estabelecimentos de ensino, conferindo-lhes outro tipo de atuação junto da comunidade local e dentro do estabelecimento de ensino. Esses processos de organização e regulação ocorrem igualmente noutros domínios, tais como currículo, oferta escolar, recrutamento e formação de professores, gestão escolar, aspetos financeiros e parceiros socioeducativos.

³ MACTOR é o acrónimo do *Método ACTores, Objectivos, Relações de Força*. Trata-se de um método proposto por M. Godet (1993) vocacionado para identificar e caracterizar os vários atores-chave, identificar os principais conflitos e alianças, e medir as relações de força entre os atores.