

ANO 42-1, 2008

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



revista portuguesa de
pedagogia

A intervenção da inspecção na educação

Clara Lucas

Uma actuação inspectiva qualificada, criteriosa e coerente pode levar a uma melhoria dos actuais níveis de qualidade educacional, se for persuasiva e consistente nas suas intervenções; se, no respeito pela autonomia das organizações escolares e dos seus profissionais, souber motivar e mobilizar os actores educativos para metas quantitativas e qualitativas mais exigentes; se for capaz de fomentar, junto daquelas unidades escolares, a auto-definição de estratégias de melhoria e de compromissos com mais progresso, mais qualidade, melhor desempenho dos alunos e da instituição; se, enfim, num processo de auto-exigência, melhorar os seus níveis de inter-relação e comunicação.

Na prossecução deste desígnio, consideramos fundamental um corpo inspectivo que possua um rigoroso conhecimento da realidade das organizações escolares e estabeleça o contacto directo com as mesmas, de forma a avaliar, estimular e recomendar novos procedimentos, promotores de uma cultura de aperfeiçoamento institucional focalizado e estratégico e de uma atitude crítica de auto-questionamento conducente à qualidade dos processos e dos resultados educacionais.

Nota prévia

O presente artigo é extraído de um estudo de investigação sobre a intervenção da Inspecção da educação, realizado no âmbito do Mestrado em Ciências de Educação, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, da Universidade do Algarve.

Pretendemos que esta abordagem possa constituir um instrumento reflexivo sobre a acção da inspecção nas organizações escolares. Neste sentido, e conscientes de que é fundamental uma retroacção sistemática dos passos já dados para proceder aos ajustamentos necessários, determinados por esse retorno regulador, analisamos, primeiramente, a acção da inspecção numa perspectiva diacrónica. De seguida, damos especial relevo aos seus actuais princípios orientadores, às actividades actualmente desenvolvidas e à intervenção do inspector no contexto escolar.

Esperamos, assim, que esta reflexão crítica se apresente como um válido contributo para a efectiva apropriação do significado da actividade inspectiva e para a

(re)construção da nossa conduta profissional no âmbito das funções de inspectora da Inspeção-Geral da Educação, de modo a corresponder, com eficácia e eficiência, às exigências da instituição que representamos e às expectativas dos inspecionados.

A intervenção da inspeção na educação

1. Perspectiva Diacrónica

A Inspeção da Educação exerce, desde longa data, uma intervenção activa na avaliação externa das organizações escolares, sendo aquela entidade concebida nos diplomas constitutivos como “um serviço central do Ministério da Educação com competências de auditoria e de controlo do funcionamento do sistema educativo” (Lei n.º 18/96, de 20 de Junho).

Apesar da existência de diversos documentos normativos que referenciam e explicitam a missão e as funções da Inspeção, a este organismo têm sido atribuídas continuamente competências no âmbito do controlo e da verificação do cumprimento da legislação em vigor, facto que, por sua vez, tem exigido o envolvimento permanente da entidade inspectiva no reajustamento do seu modelo de actuação, que se tem vindo a configurar de acordo com os contextos vigentes da política educativa.

Numa breve resenha de natureza histórico-legal, verificamos que a história da inspeção escolar remonta a 1771, tendo sido os primeiros trabalhos inspectivos realizados pela Real Mesa Censória, a pedido do Marquês do Pombal, Ministro de D. José I. Estes trabalhos tinham como objectivo o conhecimento da situação do ensino das “escolas menores”, para proceder à construção do sistema educativo nacional. Em 1772, com a institucionalização do ensino em Portugal, os Serviços de Inspeção foram delegados na Real Mesa Censória.

Com o decorrer das transformações políticas, sociais, económicas e culturais, os serviços inspectivos foram sujeitos a reformulações, tendo passado, em 1787, para a jurisdição da Real Mesa da Comissão Central sobre o Exame e a Censura de Livros. No final da monarquia, a inspeção dos ensinos primário e secundário estava integrada na Direcção-Geral da Instrução Pública, sob a tutela do Ministério dos Negócios do Reino. Após a proclamação da República e com a criação do Ministério da Instrução Pública, em 1913, aquela entidade passou para a dependência do referido Ministério, sendo um serviço da competência da Direcção-Geral da Instrução Primária.

Em 1933, os serviços inspectivos do ensino primário foram sujeitos a uma reorganização, mas permaneceram inseridos na referida Direcção-Geral. Esta organização manteve-se até à década de setenta, apesar da remodelação do Ministério da Instrução Pública e da criação do Ministério da Educação Nacional (1936). Com a reforma das estruturas e dos serviços do Ministério da Educação Nacional, através da publicação do Decreto-Lei n.º 408/71, de 27 de Setembro, procedeu-se à criação da Direcção-Geral do Ensino Básico, a qual passou a integrar a inspecção do ensino primário da rede pública. No decurso da década de setenta, e devido à explosão escolar, verificou-se a necessidade de reorganização e redefinição das estruturas centrais do Ministério da Educação, tendo-se procedido à criação de Serviços Centrais com funções distintas, entre os quais a Inspeção-Geral de Ensino, regulamentada através do Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de Dezembro.

Contudo, e apesar das mudanças enunciadas, à entidade inspectiva sempre foram atribuídas competências no domínio do controlo e da verificação normativa, sendo permanentemente relevadas, no suporte legislativo da inspecção, as suas funções de controlo pedagógico, administrativo-financeiro e disciplinar do sistema educativo. De acordo com o Decreto-Lei atrás referido, competia-lhe, essencialmente, verificar e assegurar o cumprimento das disposições legais e das orientações definidas superiormente, bem como garantir, aos serviços de concepção e execução do Ministério da Educação, informações actualizadas sobre a situação do sistema, informar os competentes órgãos e serviços de execução e acompanhamento das deficiências e anomalias encontradas, propondo as medidas que considerasse adequadas à sua rápida superação, superintender na classificação do serviço do pessoal não docente e exercer a acção disciplinar que se mostrasse indispensável ou lhe fosse determinada.

O Decreto-Lei n.º 253/80, de 25 de Julho, mais uma vez, evidencia a função de fiscalização normativa da inspecção, sendo certo que tal documento foi regulamentado com o objectivo de estabelecer algumas alterações à legislação em vigor no domínio inspectivo, pois constatava-se que, segundo nele se afirma, aquele serviço tinha necessidade de “inserir-se na perspectiva da futura lei de bases, devendo, por isso, adaptar-se ao evoluir das grandes modificações que se espera venham a dar-se no sistema educativo”. Nesta mesma perspectiva de controlo normativo, a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro) preconiza que “a inspecção tem como função avaliar e fiscalizar a realização da educação escolar, tendo em vista a prossecução dos fins e objectivos estabelecidos na presente lei e demais legislação complementar”.

Do mesmo modo, o Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de Agosto, regulamentou a (re)estruturação interna das inspecções educativas, imposta pela reforma educativa (alterando a denominação de Inspeção-Geral de Ensino para a actual designação de Inspeção-Geral da Educação), evidenciando, mais uma vez, que a entidade inspectiva tinha como atribuições o “controlo da qualidade pedagógica da educação pré-escolar e extra-escolar e dos ensinos básico e secundário (...); o controlo da eficiência administrativo-financeira de todo o sistema educativo; a avaliação, global e qualitativa, dos estabelecimentos de educação e ensino, tendo em vista a prossecução dos fins e objectivos estabelecidos na Lei de Bases do Sistema Educativo e demais legislação complementar”. O mesmo princípio é reafirmado pelo Decreto-Lei n.º 140/93, de 26 de Abril, normativo que procedeu à adequação da estrutura interna da inspecção, imposta pela reestruturação orgânica do Ministério da Educação (operada pelo Decreto-Lei n.º 133/93, de 26 de Abril), e que redefine a sua área de intervenção, as suas competências e as respectivas regras de funcionamento - “um serviço central do Ministério da Educação, com funções de acompanhamento e fiscalização, nas vertentes pedagógica e técnica, dos ensinos pré-escolar, básico e secundário e superior”. Neste contexto, cabe à inspecção, de acordo com o mesmo diploma legal, “proceder ao controlo da qualidade pedagógica e técnica ao nível do ensino pré-escolar, básico e secundário; proceder ao controlo da eficiência administrativa e financeira de todos os estabelecimentos e serviços integrados no sistema educativo”.

Posteriormente, a actividade da inspecção foi objecto de novos normativos - Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de Outubro; Lei n.º 18/96, de 20 de Junho; Decreto-Lei n.º 233/97, de 3 de Setembro e Decreto-Lei n.º 70/99, de 12 de Março (legislação em vigor) -, documentos que, muito embora centrem as suas funções no âmbito da auditoria e do controlo do funcionamento das organizações escolares, evidenciam, progressivamente, a competência de apoio técnico, com o objectivo de garantir e elevar os padrões de qualidade do serviço de educação prestado em todos os sectores educativos.

Nesta perspectiva, e de acordo com aqueles documentos legais, o corpo inspectivo foi incumbido não só de “avaliar e fiscalizar na vertente técnico-pedagógica os estabelecimentos, serviços e actividades da educação pré-escolar, escolar e extra-escolar e a gestão administrativa, financeira e patrimonial dos estabelecimentos e serviços integrados no sistema educativo” (Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de Outubro), mas também de “propor ou colaborar na preparação de medidas que visem o aperfeiçoamento e a melhoria do funcionamento do sistema educativo e instruir

processos disciplinares instaurados por entidades competentes a agentes do sistema educativo” (idem).

No mesmo sentido, e no âmbito da reestruturação da carreira inspectiva, foi acentuada a necessidade de ter em conta o “perfil do inspector, fazendo-lhe corresponder um profundo conhecimento da organização e do funcionamento do sistema educativo, de modo a contribuir para a garantia da qualidade da gestão pedagógica e da eficiência da gestão dos recursos humanos, físicos e materiais necessários para a realização da educação escolar” (Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de Outubro).

Os referidos normativos estipulam que cabe à inspecção “conceber, planear, coordenar e avaliar a execução de inspecções e auditorias à realização escolar (...) em matéria técnico-pedagógica, administrativa e financeira”. Evidenciam, também, que o desenvolvimento e a consolidação da autonomia das escolas e da transferência de competências para as autarquias “conduz a uma revisão do papel da inspecção que passa, necessariamente, por uma definição mais precisa e exigente do seu âmbito de intervenção, aliada a uma abertura ao exterior” (Lei n.º 18/96, de 20 de Junho – Lei Orgânica da Inspecção-Geral da Educação).

Presentemente, e apesar do contínuo reajustamento e reestruturação da actuação inspectiva às constantes mudanças nas políticas educativas, em particular o preconizado no decreto regulamentar que aprova a actual orgânica do Ministério da Educação, à inspecção continuam a ser atribuídas “funções de auditoria e de controlo do funcionamento do sistema educativo, prossequindo os objectivos primordiais de garantia da qualidade do sistema e de salvaguarda dos interesses legítimos de todos os que o integram” (Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro).

Em conformidade, compete à inspecção salvaguardar os interesses legítimos dos utentes, agentes e beneficiários do sistema educativo, atendendo e tratando as suas queixas, procedendo a averiguações e inquéritos, bem como instruindo, nos termos legais, processos disciplinares instaurados pelas entidades competentes. Compete-lhe, ainda, prestar, no âmbito exclusivo das suas competências, apoio técnico às escolas e contribuir, nos termos do enquadramento normativo da avaliação do ensino não superior, para o processo de avaliação externa das escolas.

A intervenção inspectiva é desenvolvida no âmbito da educação pré-escolar, da educação escolar não superior e da educação extra-escolar, sendo, pois, exercida junto dos estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário da rede pública e das redes privada, cooperativa e solidária.

O referido normativo especifica, ainda, que do desempenho das funções da inspecção deve resultar informação, devidamente trabalhada em relatórios, contendo propostas e recomendações, que contribua para a formulação das políticas de educação e de formação e que possibilite a revisão ou a adopção de acções de melhoria do funcionamento do sistema educativo, nomeadamente através da identificação de indicadores e termos de referência. No prosseguimento destas finalidades, a actividade inspectiva, que se centrava na verificação da conformidade dos actos dos docentes com os normativos legais, tem sido convertida num instrumento de apoio à autonomia das escolas e à sua avaliação, acentuando o aprofundamento da gestão autónoma das instituições escolares e, conseqüentemente, a sua responsabilização.

Os seus programas e actividades visam, assim, “garantir a equidade e a qualidade da educação; credibilizar o sistema e as instituições; consolidar a confiança pública no serviço nacional de educação; servir o interesse público; apoiar a decisão da tutela e prestar contas” (Inspeção-Geral da Educação, 2004b, p. 8). Na perspectiva de uma estratégia de acção inspectiva ao serviço da qualidade das aprendizagens, da docência e da gestão pedagógica, administrativa e financeira das organizações escolares, a inspecção desenvolve, actualmente, programas de acompanhamento, controlo, auditoria, aferição, provedoria e acção disciplinar, actividades cuja meta é “tornar efectiva a intenção de observar e acompanhar as práticas pedagógicas em sala de actividades/aula e estreitar mais as inter-relações com a acção educativa no terreno” (Inspeção-Geral da Educação, 2004b, p. 8), de modo a contribuir para a qualidade e garantir a equidade e a justiça do sistema educativo.

A inspecção propõe-se, assim, desenvolver uma actuação qualificada, criteriosa e coerente que conduza a uma mudança positiva de atitudes e comportamentos nas organizações escolares, promotora da melhoria dos actuais níveis de qualidade, acreditando que tal finalidade apenas será conseguida se for persuasiva e consistente nas suas intervenções; se, no respeito pela autonomia das escolas e dos seus profissionais, souber motivar e mobilizar os actores educativos para metas quantitativas e qualitativas mais exigentes; se for capaz de fomentar, junto dos órgãos de gestão, a auto-definição de estratégias de melhoria e de compromissos com mais progresso, mais qualidade, melhor desempenho dos discentes e da instituição; se, finalmente, num processo de auto-exigência, melhorar os seus níveis de inter-relação e comunicação, sabendo escutar, elaborando relatórios de actividades, disseminando os resultados pertinentes, informando atempadamente a decisão política,

as escolas, os serviços centrais e regionais e os parceiros educativos (Inspecção-Geral da Educação, 2006, pp. 5-6).

Para a consecução dos propósitos supra-enunciados, a Inspecção da Educação, responsável pela actividade inspectiva desenvolvida a nível nacional, conta com os serviços de inspectores, dirigidos por um Inspector-Geral que, coadjuvado por dois Subinspectores-Gerais, é responsável pelos serviços de concepção, planeamento, acompanhamento e execução da actividade inspectiva, bem como pelos serviços de apoio técnico e administrativo.

Os Serviços Centrais da Inspecção são constituídos por diferentes sectores que asseguram duas áreas de intervenção – a área pedagógica e a área administrativo-financeira –, designadamente o Gabinete para as Relações Exteriores e Internacionais (GREI), a Assessoria para o Sistema de Informação de Suporte à Actividade Inspectiva (SISAI), o Núcleo de Inspecção Técnico-Pedagógica (NITP), o Núcleo de Inspecção Administrativo-Financeira (NIAF), o Gabinete de Apoio Jurídico (GAJ), o Gabinete de Informática (GI), o Gabinete de Planeamento, Documentação e Formação (GPDF) e o Gabinete de Apoio Geral (GAG). Os Serviços Regionais integram cinco Delegações Regionais (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve), as quais são chefiadas por Delegados Regionais (Figura 1).

Os recursos humanos da Inspecção são constituídos por diferentes categorias profissionais – inspectores, professores requisitados, técnicos superiores, técnicos, administrativos e auxiliares. Estes recursos humanos estão distribuídos pelos Serviços Centrais e pelas Delegações Regionais, sendo esta colocação determinada pela densidade escolar existente.

A estrutura organizacional representada na Figura 1 tem subjacente o objectivo de desenvolver e aprofundar as linhas de orientação da reforma das políticas educativas nacionais e internacionais e os objectivos da Administração Pública subjacentes à reestruturação organizativa do Ministério da Educação. Neste sentido, a estratégia de programação da Inspecção pretende a convergência da acção inspectiva com as estratégias do Governo e a estratégia europeia, colocando-se ao serviço da promoção do sucesso e do desenvolvimento educativos, dando prioridade à intervenção nas áreas com situações educativas de risco e com maiores taxas de abandono escolar, exercendo uma função preventiva, actuação indispensável para a elevação dos índices da utilidade inspectiva.

No quadro conceptual que actualmente enforma a acção inspectiva, são desenvolvidas diversas actividades que se enquadram em três áreas fundamentais – Admi-

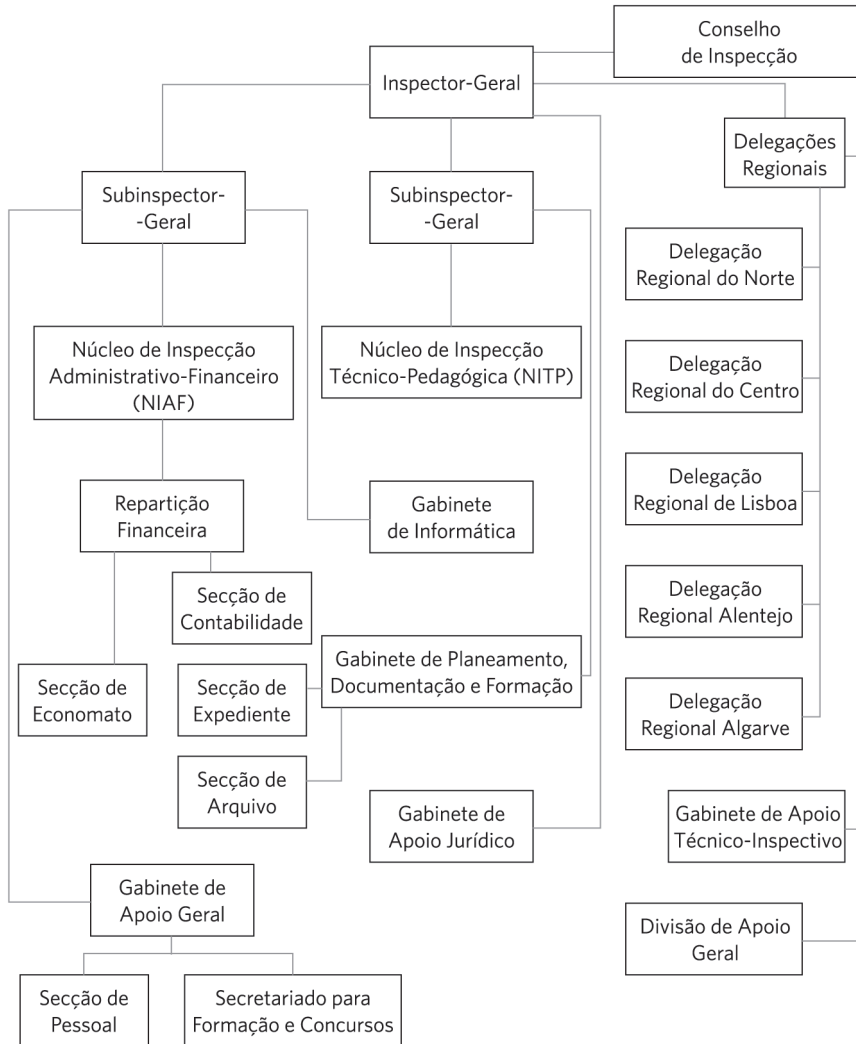


Figura 1 - Organograma da Inspeção-Geral da Educação

nistração do Sistema Escolar e dos Serviços Educativos; Cooperação Institucional e Internacional; e Desenvolvimento Interno -, actividades que pretendem garantir a consecução dos objectivos actualmente preconizados pela entidade inspectiva.

2. Acção Inspectiva: Princípios Orientadores

As significativas transformações ocorridas nas políticas educativas e a consequente reformulação dos objectivos da inspecção, precedentemente expostos, originaram significativas alterações na actuação inspectiva. O foco da observação da organização escolar no seu todo e a assunção de que a qualidade é contextual, porque depende de “factores como o *ethos* da escola, o estilo de liderança, os recursos, o meio envolvente e as condições e constrangimentos em que o desempenho institucional se exerce” (Inspeção-Geral da Educação, 2004b, p. 5), tornaram complexos os actos de avaliação e certificação da qualidade.

Assim, e num sistema centralizado, a inspecção possuía uma função mediadora entre as autoridades ministeriais e as comunidades escolares, surgindo como um órgão de verificação da legalidade dos procedimentos dos diversos agentes educativos e como uma entidade que assegurava a fiscalização do cumprimento dos regulamentos normativos emitidos pelo poder central. A intervenção inspectiva privilegiava as tarefas de verificação da conformidade técnica legal e da execução das políticas educativas decididas a nível central – “controlo inspectivo de feição normativista” (Afonso, 2002, p. 98).

Contudo, e num sistema caracterizado pela expansão da escola de massas e consequente desregulamentação, descentralização, autonomia e profissionalização da gestão escolar, pelo maior envolvimento parental, autárquico e comunitário e pela promoção da qualidade educativa do serviço prestado pelas unidades escolares, de acordo com os condicionalismos de cada uma, foi exigido, à inspecção, o desenvolvimento de dispositivos de avaliação do desempenho das organizações escolares que contemplem a diversidade de contextos e de problemas e respostas encontradas em cada escola, procurando ajudá-las a encontrar soluções organizativas e estratégias pedagógicas mais correctas e congruentes com as cada vez mais exigentes necessidades formativas.

Numa sociedade de confiança, contratualizada e criativa, em que a velocidade da mudança eleva e inova continuamente as exigências a nível transnacional e que, definitivamente, aprendeu a necessidade e a urgência da avaliação permanente – pedra basilar destinada a orientar as respostas e o resultado das respostas à sociedade da incerteza, da informação, do saber e da sabedoria (Moreira, 2004, pp. 145-152) –, a função da inspecção, instrumento não dispensável, mas igualmente submetido à urgência da reformulação para os novos tempos, não se pode limitar à vigilância e à pilotagem do sistema bem definido em modelos observantes imperativos e inflexíveis, corrigindo desvios para que o modelo observado se traduza na implantação efectiva do modelo decretado, numa atitude reabilitadora e correctiva.

Pelo contrário, e ainda de acordo com o autor supracitado, a tipologia da intervenção inspectiva, consubstanciada no método da observação participante, terá que promover a convergência das diferentes modalidades de avaliação, cuja âncora é a auto-avaliação, a harmonização da identidade e criatividade das escolas, da liberdade de ensinar e aprender, com as definições dos objectivos enumerados e dos valores irrenunciáveis da comunidade. Tais circunstâncias exigem à inspecção uma reformulação conceptual abrangente das várias tendências da mudança, indispensável para funcionar como “mais apoio da reinvenção da tutela, exigida pela rápida alteração dos termos de referência, do que como veículo da imposição que deve ser excepcional numa sociedade de mudança” (Moreira, 2004, p. 151).

Neste novo contexto sócio-educacional, a inspecção tem vindo a assumir o papel de “agência da qualidade”, ou seja, e de acordo com a perspectiva de Clímaco (2002), “uma instância que assinala desempenhos, congrega esforços, estimula, disponibilizando referentes para a comparação e auto-avaliação, e pressiona para fazer mais e melhor” (p. 37).

Num contexto educativo que se pretende de qualidade, a inspecção tem evoluído no sentido de se constituir como entidade de avaliação no terreno que, pressionada pelo Estado, pela sociedade, pelas famílias e pelas unidades escolares, recolhe informação sobre o desempenho das escolas de uma forma regular, sistemática e credível, e a devolve a todos os que têm parte na responsabilidade pela qualidade educativa.

Na convicção de que a melhoria da qualidade só poderá ser conduzida com êxito se contar com a participação coesa e convergente de todos os intervenientes educativos, a inspecção pretende, de uma forma articulada, numa lógica de cooperação, aferir e “calibrar o funcionamento do sistema, prevenindo erros, irregularidades e, no caso de estes ocorrerem, promovendo a sua eficaz detecção e correcção” (Seabra, 2004, p. 163).

Perante este paradigma, a entidade inspectiva apresenta-se, actualmente, como um dispositivo que tem como missão o controlo e o apoio ao desenvolvimento da qualidade educativa, a regulação e monitorização da acção educacional, a promoção dos níveis de eficácia e eficiência do sistema e a consolidação da autonomia das instituições escolares. Tal desígnio implica o conhecimento do modo como as organizações funcionam e dos resultados que alcançam e o fortalecimento da capacidade de desenvolvimento dessas instituições, ou seja, a promoção da auto-avaliação, da auto-reflexão e análise, da programação e decisão e, conseqüentemente,

da autonomia. Tudo isto implica a recolha de informação, através da observação local do funcionamento das instituições escolares, e a identificação dos seus problemas e dos estrangulamentos que os originam, desenvolvendo uma intervenção contextualizada, num processo continuamente construído e reflectido, de modo a tornar-se uma estratégia de diagnóstico e de resolução de problemas, com capacidade mobilizadora das comunidades escolares. Implica, ainda, actividades de contínua investigação do sistema e das práticas educativas, a produção sistemática de informação e a sua divulgação, de forma a promover a participação e a responsabilização de todos os intervenientes na monitorização do processo educativo.

Para a prossecução de tal missão, é fundamental um corpo inspectivo que possua um rigoroso conhecimento da realidade dos estabelecimentos de educação e estabeleça o contacto directo com os mesmos, de forma a avaliar, estimular e recomendar novos procedimentos, promotores de uma cultura de aperfeiçoamento institucional focalizado e estratégico e de uma atitude crítica de auto-questionamento conducente à qualidade dos processos e dos resultados educacionais.

Esta nova filosofia exigiu uma reestruturação das actividades desenvolvidas pela inspecção nas unidades organizacionais, consubstanciada em princípios orientadores que evidenciam uma intervenção estratégica, integrada, intencional e convergente, caracterizada pela articulação de interesses da avaliação interna das escolas e da avaliação do corpo inspectivo, desenvolvendo um processo baseado na cooperação e na partilha de responsabilidades, essencial para a dinamização pedagógica.

Com base nestes pressupostos, a actuação inspectiva abrange quer a verificação da conformidade normativa, quer a verificação das soluções e das iniciativas que as unidades organizacionais desenvolveram no sentido de garantir o melhor funcionamento e os melhores resultados da instituição, assumindo um carácter menos inspectivo e mais explicativo e avaliativo, promotor da reformulação e da resolução cooperada e ecológica dos problemas identificados.

Nesta linha de pensamento, e tendo em consideração que o modo como se descrevem as práticas pedagógicas corresponde a uma visão pessoal do que acontece em contexto de trabalho - explicitação da "teoria perfilhada", que raramente coincide com a "teoria em uso" (Clímaco, 2005) - e que só se toma consciência disso quando existe interpelação e demonstração das evidências em que se baseiam os juízos de valor, a actual filosofia inspectiva implica questionar a efectividade das estratégias escolhidas e o nível de exigência dos resultados alcançados, cabendo

ao interpelado comprovar a efectividade do seu procedimento e demonstrar a sua correcção e eficácia. Cabe ao inspector observar, questionar as práticas e pedir os fundamentos em que a organização se baseia para apreciar os resultados, ou a eficácia, do trabalho desenvolvido.

Nesta perspectiva de desenvolvimento organizacional, a intervenção inspectiva estabelece uma nova forma de relação com as unidades escolares, que não só induz mecanismos de regulação interna e processos de *feed-back*, ou de monitorização sistemática, desenvolvidos pelas próprias organizações, permitindo-lhes corrigir o modo como trabalham em função dos resultados que obtêm, mas também produz informação de avaliação externa, regular e periódica, útil para comparar práticas e resultados e para reflectir e reorientar o seu próprio projecto para metas mais ambiciosas, num processo de “gestão do conhecimento”, promovido através de diferentes técnicas de trabalho, como a aferição, a meta-avaliação ou o *benchmarking* (Inspeção-Geral da Educação, 2005).

Tal actuação exige uma adequada formação técnico-pedagógica do inspector, que integre não apenas o profundo conhecimento da legislação, mas sobretudo a competência para saber aplicá-la em cada caso concreto, com prudência e capacidade de persuasão.

O perfil profissional do inspector pressupõe, assim, um conjunto de competências que exige um conhecimento profundo da política educativa e da organização do sistema educativo, bem como do quadro normativo que o regula e disciplina, numa perspectiva global, e também a aquisição de um conjunto de perícias técnicas que garantam o saber informar-se e o saber comunicar essa informação. Através desta conjugação de competências e esforços, a intervenção inspectiva será construída por uma diversidade de percursos que se complementam, pela coesão adicional do trabalho colaborativo, pela permanente reflexão sobre as suas práticas e pelo envolvimento num processo dialéctico de formação e partilha, fundamental para o progresso e qualificação educacional.

O contributo do inspector passa por, junto dos docentes, actuar em contexto de parceria, tendo presente que a sua intervenção não só deve ser contextualizada a nível social, cultural e político, mas também consubstanciada em relações humanas, pautada por uma abordagem relacional baseada no conhecimento assumido de que aquela intervenção se desenvolve numa organização em constante interacção com o meio, sensível a este e cujas mudanças necessitam permanentemente

de adaptações, a nível individual e de grupo, num sistema dinâmico e aberto, junto do qual se pretende intervir.

Da atitude inspectiva fazem parte, entre outros aspectos, definir padrões de referência, combinar as prioridades nacionais com as prioridades das escolas, estimular a dimensão reflexiva naquelas organizações, orientar a gestão educativa para resultados, cultivar a confiança nos outros e alimentar uma cultura de rigor, de modo a que o inspector, parafraseando a actual Inspectora-Geral, mais do que uma consciência crítica do sistema educativo, seja um construtor do sistema educativo, fazendo o que é decisivo e importante, empreendendo com segurança e firmeza uma lógica de eficácia inspectiva, direccionada para a cultura de rigor, de exigência e de responsabilidade (Ramos, 2004).

A actuação do inspector deve fundamentar-se, assim, num quadro de referências, onde assumem especial importância, entre outras, a seriedade, o bom senso, a lealdade, a tolerância, a flexibilidade, a habilidade para lidar com os outros, a justiça, a prudência e a boa-fé, no respeito por um código de conduta e por princípios deontológicos, tendo em conta a missão da escola, os projectos de educação local e as especificidades de cada contexto. Com este tipo de intervenção pretende-se agir sobre o próprio objecto avaliado, quer fazendo-o reflectir sobre si, quer devolvendo-lhe a informação recolhida, de modo a conduzir a um novo plano de acção. Pretende-se, também, a descrição sistémica e integrada do desempenho organizacional, através da recolha de informação sustentada em critérios de sistematicidade, validade e fidedignidade que permitam a formulação de juízos de valor consistentes, objectivos e coerentes - “monitores conscientes da qualidade educativa, capazes de despertar actores adormecidos para uma via de exigência e rigor” (Inspeção-Geral da Educação, 2004a, p. 164).

3. Actividades da Inspeção

No sentido da operacionalização dos princípios paradigmáticos anteriormente expendidos, a inspeção desenvolve diversos programas e actividades de modo a assegurar a consecução da sua missão, dos quais resulta a produção de informação, devidamente trabalhada em relatórios, que contêm recomendações e propostas que contribuem para a (re)formulação das políticas de educação e de formação e que possibilitam a revisão ou a adopção de acções de melhoria do funcionamento do sistema educativo, nomeadamente através da identificação de indicadores e termos de referência.

Actualmente, a matriz de programas e actividades da inspecção contempla três áreas de intervenção, a saber: a *Área de Administração do Sistema Escolar e dos Serviços Educativos* que, por sua vez, integra os programas *Acompanhamento, Controlo, Auditoria, Provedoria, Acção Disciplinar e Aferição*; a *Área de Cooperação Institucional e Internacional* e respectivo programa, com igual designação, e a *Área de Desenvolvimento Interno*, que inclui os programas *Formação de Pessoal, Modernização da Gestão Inspectiva - Sistemas de Planeamento e Informação, Publicações, Documentação e Informação e Administração Geral* (Inspeção-Geral da Educação, 2006).

Cada um dos programas supra-identificados é operacionalizado através de diversas actividades, direccionadas não só no sentido de assegurar as competências legalmente atribuídas à inspecção, mas também no intuito de elevar os índices de utilidade inspectiva e a capacidade dos inspectores de serem mais estratégicos, de se colocarem ao serviço da promoção do sucesso e do desenvolvimento educativos, dando prioridade à intervenção nas regiões com situações educativas de risco e exercendo uma função preventiva.

Na prossecução destes propósitos, temos de referir, em particular, o programa de *Acompanhamento* que visa acompanhar a acção educativa dos agrupamentos escolares, mediante uma actividade interactiva de observação, fundamental para o desenvolvimento qualitativo da educação e que assenta na observação regular, e com especial incidência nos níveis de ensino considerados prioritários, de áreas críticas do funcionamento educativo, designadamente as que se relacionam com a realização e coordenação pedagógicas e curriculares, com a acção ou atitude dos docentes e com a integração comunitária. Tal finalidade é actualmente concretizada através das actividades de *Observação da Acção Educativa* e *Observação das Estruturas de Orientação Educativa no Ensino Básico*.

O programa *Aferição* tem, igualmente, a finalidade de contribuir para o melhor conhecimento da actividade das organizações educativas no seu todo ou em programas específicos, dando sentido aos processos desencadeados e aos resultados obtidos. Tal como o *Acompanhamento*, este programa iniciou-se em 2005 e inscreve-se na filosofia inspectiva de aferição da qualidade, eficiência e eficácia de procedimentos na prossecução dos objectivos e resultados fixados às organizações escolares. Neste sentido, pressupõe o conhecimento do quadro normativo que rege a actividade educativa em análise, bem como do quadro conceptual constituído pelos elementos do conhecimento científico e empírico que servem de referência para a apreciação da qualidade educativa, do ponto de vista substantivo e técnico. Este programa é operacionalizado através das actividades *Efectividade da Educação*

Básica nos Primeiros Anos, Desempenho Escolar dos Alunos, Segurança e Bem-estar nas Escolas e Efectividade da Auto-Avaliação das Escolas.

O programa *Controlo* tem por objectivo verificar a conformidade legal do funcionamento das unidades organizacionais ou de segmentos do sistema educativo e identificar factores condicionadores da sua eficácia e da sua eficiência, considerando os meios disponíveis e os serviços prestados. Através das actividades desenvolvidas no âmbito deste programa – *Organização do Ano Lectivo, Exames Nacionais dos Ensinos Básico e Secundário, Autonomia e Paralelismo Pedagógico, Rede das Instituições de Solidariedade Social da Educação Pré-Escolar, Cooperativas e Associações de Educação Especial sem Fins Lucrativos e Ensino da Língua e Cultura Portuguesas no Estrangeiro* – a inspecção concretiza a sua competência e responsabilidade de monitorização do sistema educativo e coloca à consideração da administração vias alternativas, sob a forma de recomendações, sendo os relatórios, elaborados por actividade, parte fundamental de um sistema de informação sobre a prestação do serviço educativo, constituindo instrumentos de prestação de contas e de retroalimentação do próprio sistema – “levar as escolas a racionalizar recursos e prevenir eventuais desperdícios, ao mesmo tempo que estimula níveis mais elevados de exigência e qualidade na gestão educativa”, colocando “em evidência traços dominantes e áreas problemáticas para as quais se revele necessário adoptar medidas ou (re)pensar soluções, no sentido de fazer sempre mais e melhor para a consolidação de uma cultura de rigor e de exigência” (Inspeção-Geral da Educação, 2005, p. 8).

As actividades de *Auditoria* orientam-se para a análise, segundo critérios de conformidade, eficácia, eficiência, pertinência e coerência, dos actos de gestão praticados num determinado lapso temporal. Tal análise tem por referência a legislação em vigor, as normas ou os regulamentos das organizações e os contratos celebrados com entidades públicas. A sua principal finalidade é informar os responsáveis das organizações auditadas acerca das condições de funcionamento ou da prestação de serviço destas e recomendar soluções alternativas que permitam melhorar os resultados da gestão.

Pautando-se por princípios de independência e transparência na recolha e análise de dados documentados, a auditoria não se confunde com a consultoria, adequando-se, particularmente, à observação dos actos de gestão praticados por entidades públicas dotadas de autonomia administrativa e financeira, serviços descentralizados e entidades privadas que tenham contrato com o Estado para a prestação de serviços públicos de educação. Tal desígnio concretiza-se através das actividades *Administração Financeira das Escolas: Acção Social Escolar e Gestão Orçamental e de*

Pessoal; Contratos de Financiamento das Escolas Particulares; e Sistema Nacional de Controlo do Quadro Comunitário de Apoio III.

O programa *Provedoria, Acção Disciplinar e Contencioso Administrativo* é operacionalizado através das actividades *Intervenções Inspectivas e Procedimentos Disciplinares; Processos Disciplinares e Processos de Encerramento; Provedoria, Atendimento e Análise de Queixas; e Contencioso Administrativo.*

A actividade de *Provedoria* destina-se a tratar e informar acerca das queixas escritas apresentadas pelos utentes e agentes do sistema educativo, tendo em vista salvaguardar a defesa e a promoção dos direitos e interesses legítimos dos cidadãos, bem como a equidade e a justiça.

A *Acção Disciplinar* é constituída pelo conjunto de procedimentos pontualmente desencadeados em todo o sistema educativo por solicitação externa ou em resultado de prévia acção inspectiva, com o objectivo de apurar eventuais responsabilidades disciplinares, podendo assumir as formas de averiguação, inquérito, processo disciplinar ou sindicância.

O *Contencioso Administrativo* destina-se à representação do Ministério da Educação junto dos tribunais administrativos, em processos em que a inspecção tenha tido intervenção.

Na área da *Cooperação Institucional e Internacional*, a actuação da inspecção fundamenta-se na troca de experiências, no debate e na cooperação internacional, elementos que, na administração pública, constituem vertentes que não devem ser desenvolvidas e incentivadas numa mera perspectiva de assistentes e auditores/leitores, mas, essencialmente, numa perspectiva de participação interveniente e activa, que permita a reflexão e o debate conjunto sobre semelhanças e diferenças do trabalho feito, sobre vias consolidadas e novos percursos e sobre dúvidas e certezas dos caminhos percorridos e dos que se querem percorrer. Neste sentido, esta actividade pretende a troca de conhecimentos e de experiências, a actualização técnica e científica, o apoio mútuo e a permuta de documentação e informação, bem como a colaboração com os serviços congéneres de outros países e a participação em actividades de associações, organizações e instituições europeias e internacionais de áreas afins àquelas em que se situam as competências da inspecção.

Na área do *Desenvolvimento Interno*, a *Formação de Pessoal* assume-se como um factor essencial à introdução de mudanças que permitam à inspecção responder às exigências da sociedade actual, de modo a assegurar a melhoria da qualidade do

desempenho do pessoal afecto à instituição inspectiva, desenvolver competências e facilitar a adopção de comportamentos e de atitudes adequados ao exercício da actividade inspectiva e contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das intervenções inspectivas.

Idêntica importância assumem os *Sistemas de Planeamento e Informação* que pretendem desenvolver quer um processo de modernização da administração da inspecção, assente no planeamento, na auto-avaliação, na avaliação externa e na prestação de contas face aos objectivos definidos e aos resultados alcançados pela própria instituição, quer instrumentos de gestão e controlo interno e sistemas de apoio à actividade de campo dos inspectores e à análise e tratamento posterior dos dados recolhidos.

O programa *Publicações, Documentação e Informação* pretende potenciar a capacidade da organização inspectiva para partilhar e difundir a informação e o conhecimento que gere, assumindo os objectivos de editar em tempo útil, de modo apelativo, normalizado e com a máxima correcção formal, as publicações da inspecção, a documentação e a informação pertinentes quer para os inspectores, quer para os agentes, utentes e beneficiários do sistema educativo.

Por fim, o programa *Administração Geral* tem por objectivo assegurar os meios e os procedimentos necessários ao desenvolvimento da actividade da instituição inspectiva, garantindo a organização e a actualização dos processos de pessoal, a gestão orçamental e o aprovisionamento dos meios necessários ao funcionamento dos diferentes serviços e unidades orgânicas.

4. A Intervenção do Inspector

No desenvolvimento das actividades supra identificadas, cada vez mais a actuação do inspector se caracteriza pela observação focalizada em aspectos considerados fundamentais e estratégicos, potenciadores de mais qualidade educativa, menos orientada para verificar ou controlar conformidades e níveis mínimos de qualidade, mas mais orientada para reforçar, em cada unidade escolar, a capacidade de organizar e oferecer um serviço educativo que responda, com exigência e qualidade, às necessidades de cada contexto, bem como a capacidade de reflectir sobre a própria prática e resultados, ou seja, sobre a intencionalidade da acção educativa e o nível de consecução dos objectivos.

Assente nos princípios acabados de enunciar, a intervenção inspectiva é assumida como uma prática complexa, aplicada a uma unidade organizacional concreta,

tomada como um todo, em toda a sua especificidade, complexidade e singularidade. Tendo em consideração a metodologia preconizada, e o princípio de que é uma actividade que se dirige a pessoas responsáveis, às quais se reconhece competência e liberdade de iniciativa, no decorrer da intervenção procura-se compreender e apreciar a acção dos diversos actores escolares no terreno, através da sua auscultação e de uma interacção empática, no sentido de efectuar um diagnóstico acerca do funcionamento das diversas unidades organizacionais.

Os métodos e os procedimentos desenvolvidos pretendem garantir a validade e a fiabilidade das descrições e dos juízos de valor efectuados, pois, embora a avaliação seja uma forma de análise crítica, que toma os contornos de uma narrativa plena de argumentos baseados em evidências cuja racionalidade não é inquestionável, os critérios de observação e valoração, bem como a recolha de informação factual e de percepção, são operacionalizados de forma rigorosa.

Através da triangulação dos dados recolhidos por observação directa, pelas entrevistas e pela análise documental, pretende-se assegurar uma apreciação sustentada e consistente, imprescindível para disponibilizar informação útil e válida e para induzir uma cultura de auto-avaliação essencial para uma real autonomia de acção e para uma capacidade de reflexão, de iniciativa e de inovação, promotoras da motivação dos diversos actores.

Deste modo, e numa perspectiva que assume o acto inspectivo como um processo relacional, indutor de desenvolvimento pessoal e profissional, no decorrer da intervenção o inspector procura contextualizar os juízos de valor efectuados e incrementar uma metodologia de trabalho colaborativa, formativa e reflexiva, fundamentada numa acção cognitiva em que o saber e o desempenho profissional se constroem pela via da resolução de problemas concretos, assente em interacções profissionais positivas, estabelecidas numa atmosfera envolvente de relações interpessoais. Neste sentido, e atentos os pressupostos inerentes à perspectiva ecológica de desenvolvimento (Bronfenbrenner, 1979), que acentua que a aprendizagem e o desenvolvimento dos intervenientes de um processo será mais profícua se atender à personalidade e aos estádios de desenvolvimento daqueles intervenientes, bem como aos seus níveis de auto-conhecimento, a actuação do inspector pretende promover uma atmosfera envolvente, provocadora de um clima afectivo-relacional positivo, de entreajuda, aberto, espontâneo e empático.

O acto inspectivo é, pois, conceptualizado como um processo mútuo e recíproco de aprendizagem, no qual a observação, a reflexão e a análise crítica são práticas

simultâneas, integradas e construtivas, de forma a não limitar a inspecção à ideia de verificação de práticas, contextos e procedimentos administrativos.

A acção junto dos intervenientes escolares é concebida como uma interdependência positiva, assente em conceitos de partilha, negociação e co-responsabilização, com objectivos comuns, de modo a que um e outros estejam de corpo inteiro em todos os momentos, pondo em comum tudo o que diz respeito ao processo em que estão envolvidos, de forma organizada, contínua, sistémica e sistematizada.

Deste modo, através da actividade inspectiva, pretende-se a construção de conhecimento a partir da própria prática, tomando e fazendo tomar consciência aos diferentes interlocutores dos seus sucessos e dos seus constrangimentos, procedimento imprescindível à adequação dessa mesma prática à população escolar e aos normativos que regulamentam a sua vida e acção profissionais. Além disso, fomenta-se as relações entre pares, baseadas numa atitude colaborativa e reflexiva, promotora de conhecimento e enriquecimento mútuos, tendo em conta as características pessoais de cada um, para que o agente inspectivo seja percebido como um elemento que se posiciona ao lado do inspecionado, não apenas como avaliador da sua prática e dos seus procedimentos, mas também como colaborador e indutor do seu desenvolvimento, num sistema que se pretende com rigor e qualidade.

Tal processo relacional, caracterizado por relações sociais afectivamente próximas e consentâneas com as características de cada um, no qual os intervenientes se aceitam reciprocamente numa atmosfera aberta, transparente e positiva, é fundamental para que o inspector seja entendido como um parceiro, alguém que ajuda outro alguém a analisar e a resolver problemas, desempenhando as funções de verificação de procedimentos administrativos e de apreciação da prática pedagógica, mas também de aconselhamento e de prestação de apoio técnico e pedagógico às organizações escolares.

Neste contexto, propício a um diálogo sustentado na transparência, na confiança e no respeito mútuo, nunca descurando, no entanto, o rigor técnico e a intencionalidade inspectiva, cada intervenção caracteriza-se pela singularidade inerente às especificidades dos contextos educativos onde a actividade é desenvolvida, contribuindo para uma partilha e enriquecimento mútuos, para o auto-questionamento, a reflexão crítica e a conscientização do grau de intencionalidade e de efectividade do trabalho desenvolvido nas unidades escolares, de forma a ponderar a articula-

ção entre o seu planeamento, as suas práticas pedagógicas e os resultados por si obtidos.

Nesta óptica, a intervenção inspectiva apresenta-se como um processo de dinamização dos diferentes actores escolares, de regulação, de responsabilização e de reforço da autonomia, pedras angulares de uma cultura de qualidade, exigência e rigor e, subsidiariamente, de aperfeiçoamento institucional e de melhoria do sistema aos níveis micro, meso e macro.

A acção inspectiva pretende, assim, ser uma estratégia de dinâmica pedagógica, um processo superviso que implica a participação e a cooperação de diversos intervenientes educativos, combatendo a tensão, o receio e a ansiedade comumente provocados pelas intervenções esporádicas ou excepcionais, desintegradas das actividades normais, que ocorriam, essencialmente, em situações de aparente flagrante violação da competência científica ou pedagógica, da orientação educativa ou das normas deontológicas, assumindo um carácter de averiguação e punição disciplinar e não como um instrumento de garantia da qualidade.

Não nos restam dúvidas de que é muito amplo, multifacetado e complexo o universo da inspecção e que o âmbito de intervenção do inspector não se enquadra em parâmetros sem a elasticidade necessária para poder agir quando e enquanto for útil. Desde a colaboração directa e orientadora, em direcção aos mais altos representantes do poder instituído, até à disponibilidade para atender o mais humilde dos cidadãos, entendemos que tudo pode ser função do inspector da educação; concebemo-lo como um interlocutor válido e sempre disponível, perante a comunidade, a escola e o docente, tanto sob o ponto de vista profissional como social, com um estatuto que lhe permite contactar os locais onde se pratica ou gere a educação, com o fim de analisar as situações e deixar incentivos para que os intervenientes se ultrapassem a si próprios, em termos de realização dos superiores objectivos da educação.

Bibliografia

- Afonso, N. (2002). A avaliação do serviço público de educação: Direito do cidadão e dever do Estado. In Conselho Nacional de Educação (Ed.). *Qualidade e avaliação da educação: Seminários e colóquios* (pp. 95-104). Lisboa: Ministério da Educação/CNE.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge: Harvard University Press.
- Clímaco, M. C. (2002). A IGE e a avaliação integrada das escolas. In Conselho Nacional de

- Educação (Ed.). *Qualidade e avaliação da educação: Seminários e colóquios* (pp. 35-46). Lisboa: Ministério da Educação/CNE.
- Clímaco, M. C. (2005). *Programa de aferição: Texto de apoio*. Texto Policopiado. Inspeção-Geral da Educação. (2004a). *1.ª convenção da Inspeção-Geral da Educação: Actas*. Lisboa: Ministério da Educação/IGE.
- Inspeção-Geral da Educação. (2004b). *Plano de actividades 2004 IGE*. Lisboa: Ministério da Educação/IGE.
- Inspeção-Geral da Educação. (2005). *Aferição da efectividade da educação básica nos primeiros anos: Roteiro*. Lisboa: Ministério da Educação/IGE.
- Inspeção-Geral da Educação. (2006). *Plano de actividades 2006 da IGE*. Lisboa: Ministério da Educação/IGE.
- Moreira, A. (2004). A tipologia da inspeção. In Inspeção-Geral da Educação (Ed.). *1.ª convenção da Inspeção-Geral da Educação: Actas* (pp. 145-152). Lisboa: Ministério da Educação/IGE.
- Ramos, C. C. (2004). Apresentação. In Inspeção-Geral da Educação (Ed.). *Inspeção-Geral da Educação: Apresentação* (pp. 1). Lisboa: Ministério da Educação/IGE.
- Seabra, M. C. (2004). Intervenção final. In Inspeção-Geral da Educação (Ed.). *1.ª convenção da Inspeção-Geral da Educação: Actas* (pp. 161-164). Lisboa: Ministério da Educação/IGE.

Legislação referenciada

- Decreto-Lei n.º 408/71, de 27 de Setembro
- Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de Dezembro
- Decreto-Lei n.º 253/80, de 25 de Julho
- Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - *Lei de Bases do Sistema Educativo*
- Decreto-Lei n.º 304/91, de 16 de Agosto
- Decreto-Lei n.º 133/93, de 14 de Abril
- Decreto-Lei n.º 140/93, de 26 de Abril
- Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de Outubro
- Lei 18/96, de 20 de Junho - *Lei Orgânica da Inspeção-Geral da Educação*
- Decreto-Lei n.º 233/97, de 3 de Setembro
- Decreto-Lei n.º 70/99, de 12 de Março
- Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro

Resumé

Un travail qualifié, critères et logique d'inspection peuvent mener à une amélioration des niveaux réels de la qualité d'éducation, si être persuasif et conforme dans ses interventions; si, à l'égard pour l'autonomie du concernant des organismes d'école et ses professionnels, pour savoir pour motiver et mobiliser les acteurs éducatifs pour plus d'exiger des buts quantitatifs et qualitatifs; si elle sera capable pour foment, à côté de ceux concernant des unités d'école, l'autodéfinition des stratégies de l'amélioration et les enga-

gements avec plus progressent, plus de qualité, de meilleure exécution des pupilles et l'établissement; si, enfin, dans un processus d'autoconduction, pour améliorer ses niveaux de interdépendance et communication.

Dans la poursuite de cette conception, nous considérons fondamental qui les inspecteurs possèdent une connaissance rigoureuse de la réalité du concernant des organismes d'école et qui réalisent le contact direct avec ceux, de la forme pour évaluer, stimuler et recommander les nouvelles procédures, instigateurs d'une culture de la perfection institutionnelle focalisée et stratégique et d'une attitude critique de auto interrogation favorisant à la qualité des processus et des résultats éducatifs.

ABSTRACT

A qualified, criteria and coherent inspection work can lead to an improvement of the actual levels of education quality, if will be persuasive and consistent in its interventions; if, in the respect for the autonomy of the pertaining to school organizations and its professionals, to know to motivate and to mobilize the educative actors for more demanding quantitative and qualitative goals; if it will be capable to foment, next to those pertaining to school units, the auto-definition of strategies of improvement and commitments with more progress, more quality, better performance of the pupils and the institution; if, at last, in a auto-requirement process, to improve its levels of interrelation and communication.

In the prosecution of this design, we consider basic an inspectors that possess a rigorous knowledge of the reality of the pertaining to school organizations and that realize the direct contact with the same ones, of form to evaluate, to stimulate and to recommend new procedures, promoters of a culture of focused and strategical institutional perfection and of a critical attitude of conducive auto-questioning to the quality of the processes and the educational results.