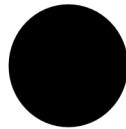


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**

**Escola Superior de Educação de Santarém**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A ESCOLA E O  
MUNICÍPIO**

**Preocupações e sugestões para a definição de um projeto  
promotor da melhoria educativa**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional**

**Cristina Maria Simões Pereira**

**Orientação: Professora Doutora Maria João Cardona Correia Antunes**

**Abril, 2024**

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM  
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE SANTARÉM  
Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

Trabalho de Projeto

Título - *UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A ESCOLA E O MUNICÍPIO*  
*Preocupações e sugestões para a definição de um projeto promotor da melhoria educativa*

Autora - Cristina Maria Simões Pereira

Orientadora: Professora Doutora Maria João Cardona Correia Antunes

Abril, 2024

*“Os únicos interessados em mudar o mundo são os pessimistas, porque os otimistas  
estão encantados com o que há...”*

*José Saramago (2005)*

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Doutora Maria João, pela motivação, disponibilidade, apoio e incentivo.

Às colegas da turma de mestrado, pela camaradagem revelada por todas.

À minha amiga Lina, pela amizade, boa disposição, incentivo e companhia de viagens.

À minha filha Margarida, pela constante preocupação em ajudar e pela positividade.

Ao meu filho Simão, pelas preocupações a que me (não) sujeitou.

Ao meu marido João, pelo apoio e revisão de texto.

A todas e todos quantos participaram neste estudo, sem eles e elas nada teria sido possível.

## **Resumo**

Um estudo sobre a relação entre a escola e o município

*Preocupações e sugestões para a definição de um projeto promotor da melhoria educativa*

A transferência de competências do poder central para a responsabilidade das autarquias ao nível da educação, trouxe alterações significativas ao funcionamento dos estabelecimentos escolares. Embora os currículos sejam definidos centralmente pelo Ministério da Educação, podem ser articulados e aplicados com alguma diferenciação dado o contexto e especificidade de cada escola, e tendo por base a tão desejada flexibilidade curricular. Assim e perante diferentes realidades com comunidades também elas diversificadas na sua génese social, política e cultural pretendemos saber em que medida é que a educação pode ou não ser condicionada pelas diferentes posturas das autarquias.

Debruçámo-nos sobre esta temática, de forma a tentar perceber as vantagens e desvantagens, garantias e riscos de termos escolas com um maior ou menor grau de dependência do poder autárquico. Sabendo que a descentralização pode trazer mais-valias às populações, por estas se sentirem mais perto do poder decisivo, que lhes pode melhorar as condições de vida, necessitamos saber em que medida a Municipalização está a contribuir para a melhoria das escolas.

Neste sentido foram ouvidos um diretor de agrupamento, duas docentes e uma autarca, responsável pelo pelouro da educação. Os resultados do estudo revelaram que este concelho apresenta características promotoras de um bom trabalho ao nível da educação, que existe uma grande preocupação do poder autárquico com a escola e a população, mas que a comunicação entre Autarquia/Escola ainda revela algumas fragilidades. Propõe-se uma melhoria da comunicação, de forma a melhorar e clarificar as formas de atuação tanto da escola como da autarquia.

Palavras-chave: Autonomia de escolas; Competências autárquicas; Gestão educacional

## **Abstract**

A study on the relationship between school and the municipality

Concerns and suggestions to define a project in order to promote an educative improvement

The transfer of competencies to the local authorities from the central power on the education level has brought significant alterations to school functioning. Even though syllabi are centrally defined by the Ministry of Education, and having the much desired curricular flexibility, they can be articulated and applied with some differentiation considering the context and specificity of each school. Thus and facing different realities with diverse communities with differing social, political and cultural genesis we intend to know in what way can education be or not conditioned by the differing postures in local authorities.

We have studied this theme to sort out the advantages and disadvantages, guarantees and risks of having schools with a major or minor degree of dependence on the local authority. While aware that decentralization can bring better outcomes to populations, because these feel closer to the deciding power, that can improve their life conditions, we need to know in what way does the Municipalization is contributing for the improvement of the teaching conditions.

In order to understand this process, we listen to a school director, two teachers, and a local politician, responsible for education. The results of this study revealed that this local community presents promoting characteristics of a good work in education and a major concern of the local authorities with the school and the community, yet there are some fragilities in the communication between local authority and school. In order to improve this communication its proposed a larger availability of both parts to discuss and identify the present difficulties so to upgrade and clarify forms to act from either school and local authority.

Keywords: Schools autonomy, Local Authorities competencies, Educational management

## **Siglas**

AAAF - Atividades de Animação e Apoio à Família

AEC - Atividades de Enriquecimento Curricular

AO - Assistentes Operacionais

1º CEB - Primeiro Ciclo do Ensino Básico

CM - Câmara Municipal

CPCJ - Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

IPSS - Instituição Privada de Solidariedade Social

JF - Junta(s) de Freguesia

OCEPE - Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar

PEE - Projeto Educativo de Escola

## Índice

<b>Siglas</b> .....	<b>VII</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
 <b>I PARTE</b>	
<b>1. A Autonomia das escolas em Portugal e tendências internacionais</b> ...	<b>4</b>
<b>2. Transferência de competências para as Autarquias e Entidades Intermunicipais na área da gestão escolar</b> .....	<b>7</b>
 <b>II PARTE</b>	
<b>1. Objetivos da pesquisa</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Procedimentos metodológicos para a recolha e análise dos dados</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Contexto e participantes no estudo</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1. Apresentação e análise dos dados</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. Reflexão final</b> .....	<b>26</b>
<b>4. Projeto de intervenção</b> .....	<b>28</b>
<b>5. Considerações finais</b> .....	<b>33</b>
<b>. Referências bibliográficas</b> .....	<b>34</b>
<b>. Legislação consultada</b> .....	<b>35</b>
 <b>ANEXOS</b> .....	 <b>36</b>

## **Índice de Quadros**

<b>Quadro I - Evolução da legislação .....</b>	<b>9</b>
<b>Quadro II - Guião de Entrevista .....</b>	<b>13</b>
<b>Quadro III - Categorias e sub-categorias de Análise .....</b>	<b>15</b>
<b>Quadro IV - Características dos Entrevistados .....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro V - Pontos Fortes/ Pontos Fracos .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro VI - Objetivos e Estratégias .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho foi elaborado no âmbito do Mestrado em Administração Educacional e a opção por estudar a relação entre as escolas e as autarquias foi motivada pela preocupação de perceber as vantagens e desvantagens, garantias e riscos de termos escolas com um maior ou menor grau de dependência do poder autárquico.

Não temos saudades do tempo do manual único e das diretivas emanadas do Ministério da Educação iguais para todos, de norte a sul do país. Parece-nos importante que haja uma descentralização, colocando as decisões quanto a questões educativas em cada área geográfica, de modo a que sejam acauteladas as reais necessidades de cada população localmente.

A atual legislação pela qual se regem as escolas e os municípios, o Decreto- Lei nº 21/2019 de 30 de janeiro surge como “condição essencial para o desenvolvimento socioeconómico do país e para a satisfação, com eficiência e qualidade acrescidas, das necessidades das populações”. Esta legislação é o resultado final de uma grande série de normativos que têm vindo a surgir ao longo de mais de 30 anos, de forma a dar tempo de que todas as instituições, escolares, autárquicas e outras se adaptem gradualmente às mudanças e as consigam ir adequando às necessidades, tal como inscrito no preâmbulo do referido Decreto-Lei:

“O exercício de competências pelas autarquias locais no domínio da educação é uma realidade com mais de três décadas e um dos fatores decisivos na melhoria da escola pública, nomeadamente na promoção do sucesso escolar e na subida constante da taxa de escolarização ao longo desse período de tempo. As autarquias locais foram essenciais na expansão da rede nacional da educação pré -escolar, na construção de centros escolares dotados das valências necessárias ao desenvolvimento qualitativo dos projetos educativos, na organização dos transportes escolares e na implementação da escola a tempo inteiro, respostas que concorrem decididamente para o cumprimento da garantia constitucional do direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar.” (Preambulo, Decreto- Lei nº 21/2019)

Sabemos que a descentralização pode trazer mais-valias às populações, por estas se sentirem mais perto do poder decisivo, que lhes pode melhorar as condições de vida. Quando, após a Revolução de Abril, foram reforçados os poderes locais com novas e importantes atribuições, legalmente assentes na Constituição da República e demais legislação, todos verificámos as vantagens que o facto trazia diretamente aos cidadãos, pois estes passaram a sentir-se ouvidos pelos decisores políticos, o que não aconteceria, se o poder político se mantivesse centralizado em Lisboa.

Por outro lado, poder verificar muito de perto, como eram gastos os dinheiros públicos e poder participar, de alguma forma nas questões decisivas, para o bem estar das

populações, foi sem dúvida uma forma de aproximar os cidadãos das políticas e isso é sempre uma vantagem para a democracia.

Quando esta descentralização começou a ser desenhada, também nas escolas foram sentidos e manifestados alguns entraves, muitas vezes pelos próprios professores. Veio a verificar-se mais tarde que as políticas de descentralização que levariam à autonomia, partiram do topo para as bases, sendo impostas às escolas.

Será que estas mudanças foram ou são benéficas e positivas para as comunidades? Foi o que tentámos perceber com as leituras, tentando igualmente ligá-las às práticas.

A transferência de competências do poder central para a responsabilidade das autarquias ao nível das infraestruturas escolares, pessoal auxiliar, técnico, administrativo, atividades de animação e apoio à família, de ocupação de tempos livres, ou outros, trouxe alterações significativas ao funcionamento dos estabelecimentos escolares. Embora os currículos sejam definidos centralmente pelo Ministério da Educação, podem ser articulados e aplicados com alguma diferenciação dado o contexto e especificidade de cada escola/agrupamento de escolas/município, e tendo por base a tão desejada flexibilidade curricular. Assim, e perante diferentes realidades com comunidades também elas diversificadas na sua génese social, política e cultural, pretende-se saber em que medida é que a educação pode ou não ser condicionada pelas diferentes posturas das autarquias.

Poderão os interesses políticos e/ou partidários condicionar os projetos das escolas e colocar em causa a prossecução dos objetivos das mesmas?

Assim, pretendemos responder a algumas questões:

- ✓ Quais os desafios da administração/gestão das escolas perante as competências assumidas pelas autarquias?
- ✓ Em que medida as autarquias podem, ou não, contribuir para condicionar ou promover o bom funcionamento das escolas?
- ✓ Qual o papel dos Conselhos Municipais/Locais de Educação no funcionamento das escolas?
- ✓ Na relação entre escolas e autarquias, quais são os aspetos positivos e negativos que mais se evidenciam?

Na sequência destas questões, numa primeira parte deste trabalho foi feita uma pequena resenha da evolução da gestão escolar na Europa e em Portugal, assim como da legislação existente até à data e que se apresenta como mais significativa neste processo, a iniciar na própria Constituição da República Portuguesa que no número 1 do seu artº 6º nos refere que “O Estado é unitário e respeita na sua organização e funcionamento o regime

autonómico insular e os princípios da subsidiariedade, da autonomia das autarquias locais e da descentralização democrática da administração pública”.

Numa segunda parte, a investigação centrou-se na procura de respostas às questões colocadas anteriormente, tentando perceber se os vários atores sentem da mesma forma as mudanças passadas, presentes e futuras, ao fazer entrevistas a quatro pessoas, sendo uma delas autarca e as outras docentes, mas todas a desempenhar funções no mesmo concelho.

As principais conclusões a que chegámos foi a de que existem dificuldades claras na comunicação entre os intervenientes.

Esta foi a base para a definição do Projeto de Intervenção para aquele concelho e agrupamento de escolas que é apresentado no final deste trabalho.

## **I PARTE**

### **1. A Autonomia das escolas em Portugal e tendências internacionais**

A política de autonomia das escolas, embora esteja generalizada, um pouco por toda a Europa, resultou de um processo gradual de aplicação de legislação que teve início na década de 80, em alguns países pioneiros e se expandiu depois de forma maciça durante os anos 90, do século passado. O resultado global consistiu na atribuição de mais responsabilidades e poderes de decisão às escolas num processo legislativo que partiu do topo para a base. Os governos atribuíram assim novas responsabilidades às escolas, sem que elas participassem no processo, para além de um carácter meramente consultivo. (Eurydice, 2007)

O processo de autonomização das escolas teve início nos Países Baixos e Bélgica, partindo de conflitos gerados entre o ensino público e privado e foi gerido por entidades organizativas que detinham uma grande liberdade de atuação. As mudanças deram-se, sobretudo a partir da segunda metade do século XX, sendo que, durante a década de 80, foram transferidas para as escolas um grande número de responsabilidades, tendo como objetivo estimular a inovação. (Eurydice, 2007). No resto da Europa estas medidas foram revestidas de uma transferência limitada de responsabilidades. No Reino Unido, a situação foi um pouco diversa, uma vez que as escolas detinham já uma ampla liberdade no que respeita à adaptação local dos currículos, enquanto que a gestão dos recursos humanos e financeiros era supervisionada de muito perto pelas autoridades locais. Mais tarde, com a Lei da Reforma Educativa, viriam a ser transferidas responsabilidades no domínio da gestão dos recursos humanos e financeiros, das autoridades locais para as escolas, introduzindo também o controlo do currículo e das orientações para a avaliação dos alunos, a nível central, vendo assim reduzida a autonomia das escolas e tendo surgido alterações legislativas semelhantes, na Irlanda do Norte. Na Espanha, a Lei Orgânica do Direito à Educação, estabeleceu os fundamentos da autonomia das escolas, a partir de 1985. A França, também em meados dos anos 80, do mesmo século, no âmbito do seu programa de descentralização, definiu igualmente uma forma restrita de autonomia. Na Alemanha, todo este processo surgiu após o início dos anos 2000, tal como na Lituânia, Luxemburgo, Roménia, entre outros.

Nos últimos anos, os países onde se tinha iniciado o processo de autonomia das escolas em primeiro lugar, começaram a ver reforçados os poderes que já lhes haviam sido atribuídos. Quase todos os países verificaram a necessidade de alargar e concretizar mais medidas, devido à estagnação dos processos, muitas vezes encontrando resistências no terreno.

As diferentes correntes de pensamento tiveram, na sua génese, que a autonomia das escolas se prendia com questões de Liberdade de Ensino, sendo mais tarde ligadas a

questões de participação democrática na vida local dos cidadãos. Preconizava-se então que todos os membros da comunidade educativa estivessem representados no centro das decisões das escolas.

Em Portugal, durante quase metade do século XX vivemos num regime político que exigia a centralização de todas as áreas, incluindo a educação, de modo que o estado pudesse controlar a população de um modo mais eficaz. Não se fizeram grandes investimentos em educação, a não ser a construção das escolas do chamado Plano dos Centenários, assim chamado por terem sido concretizados no âmbito da comemoração dos centenários da Restauração da Independência e da Independência de Portugal, comemorados nos anos 40. O Plano tinha como objetivo abranger a organização e a instalação de todos os estabelecimentos de ensino primário necessários à instrução do povo, de forma a que nenhuma criança deixasse de ter uma escola ao seu alcance e que cada escola tivesse edifício próprio e devidamente apropriado para o seu funcionamento. Assim, todas as freguesias passaram a dispor de uma ou mais escolas do Plano dos Centenários, o que permitiu diminuir acentuadamente o analfabetismo e aumentar o ensino obrigatório de três para quatro anos em 1960 e para seis anos em 1967. Contudo, nos últimos anos da ditadura, era iniciada uma profunda renovação do sistema de ensino com a chamada “Reforma de Veiga Simão”, na qual uma inesperada relevância era atribuída à educação e à democratização do ensino, apesar de não colocar em causa o estado autoritário e administrativamente centralizado. Com a Revolução de Abril em 1974, a educação foi repentinamente aberta a toda a população, permitindo que todos pudessem prosseguir estudos se assim o pretendessem. Mas a organização e gestão da educação e dos currículos escolares foi sempre centralizada, desde os tempos do Marquês de Pombal, após a expulsão das Ordens Religiosas, até então as principais responsáveis pelo ensino das primeiras letras às populações.

Foi nos anos 80 do século XX que se iniciaram os primeiros estudos conduzidos pela Comissão da Reforma do Ensino que viriam a distinguir “Autonomia de Governação” de “Autonomia de Gestão”. Questões como a predominância dos professores nos processos de decisão, assim como os poderes que lhes foram sendo atribuídos, foram amplamente discutidas, embora o mais importante fosse a abertura das escolas às famílias e às comunidades em que estavam inseridas. Outra questão importante foi também, um pouco mais tarde, a preocupação existente da gestão eficiente dos fundos públicos, ligando o processo de autonomia à descentralização política e à “Agenda da Nova Gestão Pública”. (Eurydice, 2007, p. 9-11).

Segundo Formosinho et al. (2011), a Reforma Educativa pretendia incluir diversificação nas formas de organização e gestão escolar, ajustando as ofertas educativas às necessidades locais, alterações no recrutamento e carreira dos professores e valorizar modelos de avaliação de desempenho docente, que potenciassessem melhorias nos resultados

escolares. No entanto, vieram a verificar-se muitas alterações ao nível do modelo de avaliação do desempenho docente, sem que houvesse alterações no modo de recrutamento docente e cujos processos não se têm revelado de fácil resolução.

Segundo João Pinhal (2022) existem vários tipos de autonomias. O autor afirma que o desenvolvimento da organização da escola é feito numa espécie de cruzamento de vários tipos de autonomia: uma autonomia profissional, dos professores e educadores enquanto agentes diretos da educação; uma autonomia organizacional, da escola enquanto entidade mobilizadora e coordenadora dos profissionais de educação; uma autonomia local, enquanto organizadora dos interesses das comunidades onde as escolas estão inseridas. Estas autonomias, tendo por base normativos legais que as criaram, devem a sua razão de existir “ao impulso natural de cada cidadão em fazer o que estiver ao seu alcance em benefício daquele a quem é suposto servir.” (Pinhal, 2022. p.3) . Ainda segundo o mesmo autor, é função das escolas “contribuir, no seu âmbito, para a afirmação da comunidade em que se inserem e para a prossecução dos seus desígnios”, uma vez que cada escola, deverá contribuir para a construção do bem comum local com as organizações comunitárias existentes, tornando-se um pilar da construção da própria autonomia local.

João Pinhal afirma ainda que, uma vez que as sociedades democráticas são caracterizadas pela existência de cada vez mais oportunidades de participação dos cidadãos e das suas organizações nos processos de desenvolvimento social, as comunidades locais devem mobilizar adequadamente recursos, de modo a construir políticas eficientes nos domínios que estejam ao seu alcance de forma a cumprir o seu papel de intervenção social. (Pinhal, 2022. pp. 3,4). Também no sentido da descentralização, Elvira Tristão (2006) considera deverem ser salientados três aspetos:

“a identidade própria de base territorial, a não dependência dos seus órgãos à linha hierárquica do Estado central, e a eleição dos respetivos titulares que, mediante a proposta de um programa político, são eleitos pelos membros da coletividade, respondendo perante os seus eleitores. Estas características fazem desta uma descentralização política na medida em que os seus órgãos têm poder para definir as suas orientações.” (Tristão, 2009, p. 38).

Todo este processo tem sido longo e difícil, por vezes, pouco compreendido e pouco aceite pelos vários intervenientes. Contudo é fundamental que seja construído por todos de modo a que possa beneficiar as populações mais distantes do poder central e sobretudo as menos favorecidas.

## **2. Transferência de competências para as Autarquias e Entidades Intermunicipais na área da gestão escolar**

Na senda do que vinha sendo tendência na generalidade da Europa, e tendo em conta a Constituição da República Portuguesa, começou a ser desenhada a autonomia das escolas, até, progressivamente resultar em legislação que visa a transferência de competências, em matéria de educação para as autarquias locais. Sendo estas o garante da democracia do estado junto das populações, é suposto que tenham localmente o direito e a capacidade efetiva de regulamentar e gerir uma parte importante dos assuntos públicos. (Art. 3º, nº 1, da Carta Europeia da Autonomia Local).

Deste modo, o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio, veio estabelecer os princípios da autonomia das escolas, que foi sendo gradualmente aplicado até 2006, momento em que foram lançadas novas políticas.

“A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação. (...) A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança. O reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo”. (Preâmbulo, Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio).

A legislação preconizava também a autonomia como uma forma de as escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, tendo em vista o objetivo de assegurar uma efetiva igualdade de oportunidades e a correção das desigualdades existentes.

Mais tarde surge o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que trouxe algumas alterações, refletindo o objetivo de “reforçar as lideranças das escolas”. Refere ainda a necessidade de se afirmarem “boas lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado de autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola (PEE) e executar localmente as medidas de política educativa” (D.L. nº 75/2008). De acordo com este normativo, passa-se de um órgão colegial para um órgão uni-pessoal de administração e gestão nas áreas pedagógica, administrativa e financeira, personificado na figura de um Diretor. Seguidamente reforça-se a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino refletindo como indispensável a promoção da abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas

comunidades locais, passando os encarregados de educação e os representantes das autarquias a poder participar nos vários órgãos de gestão e organização das escolas.

No Decreto-Lei 30/2015 de 12 de fevereiro podemos verificar que se pretende uma “descentralização como um processo evolutivo da organização do estado, visando o aumento da eficiência e eficácia da gestão dos recursos e prestação de serviços públicos pelas entidades locais, tendo em conta a proximidade na avaliação e decisão, atendendo às especificidades locais.” (Preâmbulo, Decreto-Lei 30/2015 de 12 de fevereiro).

A publicação de normativos apresentados atrás, veio a culminar na Lei-Quadro da Transferência de Competências (Lei 50/2018), a qual estabelece o quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, concretizando os princípios da subsidiariedade, da descentralização administrativa e da autonomia do poder local, tendo em conta a transferência de recursos financeiros, humanos e patrimoniais adequados, assim como a estabilidade financeira no exercício das funções atribuídas. Entre outras competências, são previstas a “participação das autarquias no planeamento, gestão e realização de investimentos (...) tanto ao nível da sua construção, como do equipamento e manutenção.” (artigo 11º, ponto 1 a 4).

Já a partir de 2003, com a publicação do Decreto Lei nº7/2003 de 15 de Janeiro, no qual são regulamentados os conselhos municipais de educação, começam a ser elaboradas as cartas educativas, nas quais se procura estudar a adequação da rede de estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário, por forma a que, em cada momento as ofertas educativas disponíveis em cada município correspondam à procura real das necessidades. Uma vez que, a carta educativa é o reflexo, a nível municipal, do processo de ordenamento da rede de ofertas de educação e formação, assegurar-se-ia assim a racionalização e complementaridade dessas ofertas e o desenvolvimento qualitativo das mesmas, num contexto de descentralização administrativa e de valorização do papel das comunidades educativas e dos projetos educativos das escolas.

Preconizava-se que a Carta Educativa deveria promover o desenvolvimento do processo de agrupamento de escolas com vista à criação das condições mais favoráveis ao desenvolvimento de centros de excelência e de competências educativas, bem como as condições para a gestão eficiente e eficaz dos recursos educativos disponíveis, incluindo uma análise prospetiva, fixando objetivos de ordenamento progressivo a médio e longo prazo e garantindo a coerência da rede educativa com a política urbana do município.

Foram elaboradas as cartas educativas e constituídos os conselhos locais de educação, para conhecer mais profundamente as reais necessidades das populações. E chegámos então ao Decreto-lei nº 21/2019 de 30 de janeiro, que concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades

intermunicipais no domínio da educação, como preconizada na Constituição da República Portuguesa.

Com esta transferência de competências verifica-se que a contratação, recrutamento, seleção e avaliação do pessoal não docente passando para o domínio das autarquias, mantém, contudo para a dependência do diretor, o horário de trabalho, a distribuição de serviço, contributos para avaliação do desempenho, proposta de mapa de férias. Sendo que a formação em exercício pode ser proporcionada em simultâneo com a administração central e a Associação Nacional de Municípios Portugueses. Ainda o mesmo normativo, no número dois do seu artigo 47º, prevê que a cedência de utilização de espaços escolares fora das atividades letivas seja onerosa, sendo que o fruto desta receita, deverá ser utilizado em obras de beneficiação, manutenção e segurança dos equipamentos.

O conceito de “Escola a Tempo Inteiro”, vindo já a ser normalizado desde 1997, vem agora a ser concretizado no Decreto-Lei nº 21/2019 que prevê que a planificação das AAAF e AEC, seja desenvolvida em conjunto com as câmaras municipais e órgãos de gestão e administração das escolas, tendo em conta as necessidades dos alunos e das famílias, a formação e o perfil dos profissionais que as asseguram e os recursos materiais e imateriais de cada território. No entanto, a supervisão pedagógica e a avaliação destas atividades cabe ao Conselho Pedagógico de cada agrupamento de escolas.

Segundo Nunes (2019), ao longo de quarenta anos, temos vindo a assistir à transição de uma lógica centralizadora para uma lógica local através da implementação de políticas educativas e medidas legislativas no âmbito do processo de municipalização da educação.

Data de publicação	Características da legislação
Até 1986	Foi dado o início ao envolvimento dos municípios na vida das escolas
Entre 1986 e 1996	Foram dados os primeiros passos rumo à desconcentração e autonomia das escolas, com maior abrangência do compromisso autárquico
Entre 1996 e 2004	Privilegiou-se a ligação da Escola ao território e ao Projeto Educativo Local
Entre 2004 e 2012	A legislação contemplou essencialmente a celebração de contratos entre escolas e municípios
Entre 2012 e 2019	Efetivou-se a descentralização e transferência de competências para as autarquias

Quadro I - Evolução da Legislação

Adaptado de Nunes (2019. pp. 12-14)

No processo de transferência de competências têm vindo a surgir vários argumentos a favor e contra, sendo que a questão da municipalização é, em muitos casos, o tema central do debate. Um processo de descentralização que vise desburocratizar, aproximar a tomada de decisões das pessoas a quem se dirigem, seria muito importante de modo a agilizar e resolver questões essenciais ao dia a dia dos cidadãos, no entanto, o perigo de cedência a *lobbys* ou a interesses mais ou menos instalados, tendo em conta a realidade de cada local, é também real. Para a realização plena do escrutínio são absolutamente indispensáveis a transparência e o acesso generalizado à informação, algo que nem sempre é comum nas autarquias. As escolas na sua administração/gestão, devem garantir autonomia em relação às questões pedagógicas e ao seu projeto educativo. É o aprofundamento desta autonomia que passa por uma gestão verdadeiramente democrática e pelo envolvimento de toda a comunidade que será o garante da independência do projeto educativo. À Autarquia cabe, em conjunto com a Escola garantir as melhores condições ao nível das instalações, das refeições, dos transportes e também das respostas no acolhimento das crianças fora dos períodos letivos. A “municipalização” por si só, poderá ser considerada redutora e tenderá a fechar a escola dentro do seu território, em vez de devidamente integrada.

## II PARTE

### 1. Objetivos da pesquisa

A primeira grande motivação para este trabalho foi a necessidade de esclarecimento sobre a forma como a chamada Municipalização do Ensino está a ser implementada, bem como os vários atores estão a viver este processo.

Para melhor compreender como estão a ser postas em pratica as diretivas emanadas pelo poder central, localmente a nível concelhio e como os vários intervenientes as estão sentindo, considerámos importante a recolha de dados que permitissem conhecer o tipo de relação existente entre a Direção do Agrupamento de Escolas e a Autarquia; compreender a forma como são assumidas as funções das autarquias no âmbito da educação ao nível social e pedagógico; recolher dados que permitissem constatar as perceções da escola e da autarquia no que respeita à identificação das dificuldades de colaboração entre a Autarquia e o Agrupamento de Escolas e perceber os aspetos a necessitar de melhoria no âmbito dessa necessária colaboração.

Assim, foi definido o seguinte grupo de objetivos:

- Compreender a forma como são assumidas as funções das autarquias no âmbito da educação ao nível social, pedagógico, ou outros (ex. transportes, refeições, instalações).
- Recolher dados que permitam a identificação de aspetos positivos da colaboração autarquia/agrupamento.
- Recolher dados que permitam constatar as perceções da direção/autarquia no que respeita à identificação das dificuldades encontradas na colaboração autarquia/agrupamento.
- Perceber os aspetos a necessitar de melhorar no âmbito da colaboração autarquia /agrupamento.

Estes objetivos foram fundamentais para preparar um conjunto de questões que nos pareceram significativas para se poder proceder ao estudo e chegar a algumas conclusões. Sabemos que todas as pessoas têm diferentes sensibilidades, prioridades, objetivos. Sabemos também que todas as instituições, sejam elas políticas, comunitárias, educativas, ou de outra qualquer índole, são conduzidas por pessoas e por isso mesmo, os objetivos poderão não ser os mesmos de uns ou de outros. Ao longo do nosso percurso profissional, cruzamo-nos muitas vezes com situações que seguramente não seriam solucionadas da mesma forma, num outro local, ainda que pudessem ser semelhantes. Por outro lado, em

concelhos onde exista mais do que um agrupamento de escolas, nem sempre os problemas eram semelhantes em cada agrupamento, mas também as soluções não seriam sempre iguais para cada um. Tantas vezes encontramos diretores de agrupamentos que por não simpatizarem com determinado presidente de câmara ou vereador, simplesmente não lhes colocam os problemas, não pedem colaboração ou não colaboram com as equipas e assim como o contrário, também acontece. Por isso, são necessários os normativos, para se poderem equilibrar os resultados, sejam eles quais forem. Todas as populações merecem ter junto de si equipas que trabalham e lutam por melhores condições de vida e oportunidades para todos os cidadãos, tanto nos municípios como nas escolas. Só em equipa, em colaboração, poderão existir resultados positivos para todos.

Assim pareceu-nos importante saber, a partir dos principais intervenientes do processo educativo, tanto da educação como da autarquia, o que poderá ser um problema, quais os constrangimentos e potencialidades para poder procurar soluções de modo a estabelecer uma trajetória para o sucesso educativo na região.

Foi esta a motivação que nos fez desenvolver o presente estudo, no sentido de compreender o que já existe e como funciona, para melhor perceber o que fazer de modo a melhorar as práticas.

## 2. Procedimentos metodológicos para a recolha e análise dos dados

Foram então realizadas quatro entrevistas. Durante a fase de exploração e investigação, foram igualmente mantidas conversas, informais com vários profissionais e autarcas de outros agrupamentos e concelhos, por forma a auscultar opiniões e perceber como estes novos normativos estarão a ser implementados e sentidos noutros locais. Destes devo destacar uma ex-autarca, que apesar de entrevistada, optei por não integrar a sua entrevista, uma vez que a sua intervenção não se fez sentir neste concelho e sim noutro, apesar de limítrofe.

Perante as opções metodológicas existentes, a entrevista semi-estruturada apresentou-se como a mais adequada, uma vez que, ao ser conduzida de uma forma flexível garantia que todos os assuntos fossem abordados e que através da margem dada ao entrevistado, desse a possibilidade de obter informações relevantes para o estudo, uma vez que “ao contrário do questionário (...) caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores” (Quivy & Campenhoudt, 1992. p.193).

O conteúdo das questões foi determinado pelos objetivos da investigação, tendo-se procedido à elaboração de um guião de entrevista (ver quadro seguinte), no qual se integraram os objetivos da pesquisa e as questões previamente definidas, tendo em conta a temática a abordar: As Escolas e a Transferência de Competências para os Municípios para a Área da Educação. Este guião foi testado inicialmente com uma diretora de um agrupamento de escolas que, por não ser do mesmo concelho onde se realizou o estudo, serviu apenas de teste.

Quadro II - Guião de Entrevista

Blocos	Objetivos	Questões
Bloco I  Legitimar a entrevista  Caraterização dos entrevistados: - direção: diretor - autarca: vice-presidente - coordenadora de departamento -ex-coordenadora do departamento e ex-representante do	- Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado para a colaboração pedida  - Criar um clima de empatia entre entrevistado e entrevistador com vista à participação e espontaneidade do entrevistado	- Reiterar os objetivos, em linhas gerais, sobre as finalidades da investigação  - Solicitar a colaboração, na medida em que as informações serão essenciais para o sucesso do trabalho

pré-escolar na direção		
<p>Bloco II</p> <p>Identificar exemplos de colaboração entre Autarquia e Escola</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher dados que permitam conhecer o tipo de relação entre Direção e Autarquia</li>   <li>- Compreender a forma como são assumidas as funções das autarquias no âmbito da educação ao nível social, pedagógico, ou outros (ex. Transportes, refeições, instalações.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que pensa sobre os atuais desafios da administração da escola no âmbito da colaboração Escola/Autarquia?</li>   <li>- Identifique três exemplos de colaboração a vários níveis, pedagógico, social ou outros.</li>   <li>- Como percebe a atuação da autarquia no que respeita à oferta de atividades, tanto no âmbito do apoio à família, como da monodocência coadjuvada?</li> </ul>
<p>Bloco III</p> <p>Identificar Aspectos positivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher dados que permitam identificação de aspectos positivos da colaboração autarquia/agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os aspetos que considera mais positivos no âmbito dessa colaboração?</li>   <li>- Em que áreas considera, tendo em conta os normativos em vigor, que a autarquia deve intervir/colaborar na escola?</li> </ul>
<p>Bloco IV</p> <p>Dificuldades encontradas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher dados que permitam constatar as perceções da direção/autarquia no que respeita à identificação das dificuldades encontradas na colaboração autarquia/agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os aspetos que considera menos positivos no âmbito da colaboração entre as duas instituições?</li> </ul>
<p>Bloco V</p> <p>Aspetos a melhorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber os aspetos a necessitar de melhorar no âmbito da colaboração autarquia /agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendo em conta as áreas em que existe intervenção, como considera que poderia vir a ser melhorada esta colaboração?</li> </ul>

No primeiro bloco pretendeu-se legitimar a entrevista caracterizando brevemente os entrevistados, motivando os entrevistados para a temática, tentando criar um clima de empatia entre os intervenientes com vista à participação e espontaneidade dos entrevistados, o que seria imprescindível para o sucesso da investigação.

No segundo bloco, pretendia-se a recolha de dados que permitissem conhecer o tipo de relação existente entre a direção/escola e a autarquia e compreender a forma como são assumidas as funções das autarquias no âmbito da educação. Neste segundo bloco foram definidas três questões. Num terceiro bloco era pretendida a identificação dos aspetos positivos dessa relação, com duas questões. Seguidamente importava encontrar e definir dificuldades eventualmente encontradas e finalmente, perceber quais os aspetos a melhorar nesta relação que se sentia difícil.

Após a elaboração do guião da entrevista, tendo por base investigar as Escolas e a Transferência de Competências para os Municípios para a Área da Educação, foram contactadas as pessoas e foram realizadas as entrevistas, tendo em conta a disponibilidade dos entrevistados e todas tiveram uma média de trinta minutos de duração.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Para a análise das entrevistas foram definidas as categorias de análise apresentadas no quadro que seguinte.

Quadro III - Categorias e sub-categorias

Categorias de análise	Sub-categorias
✓ Relação existente entre a escola e a autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desafios</li> <li>✓ Competências</li> <li>✓ Trabalho Colaborativo</li> <li>✓ Comunicação</li> <li>✓ Exemplos de colaboração</li> </ul>
✓ Aspetos positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Área Social/com famílias</li> <li>✓ Área Pedagógica/educativa</li> <li>✓ Intervenção em Edifícios escolares/equipamentos</li> </ul>
✓ Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Área Pedagógica/educativa</li> <li>✓ Intervenção em Edifícios escolares/equipamentos</li> <li>✓ Comunicação</li> </ul>

### **3. Contexto e participantes no estudo**

Para a investigação desta temática e dela conseguir tirar ilações para a prossecução do presente projeto, foi necessário proceder à análise de legislação sobre a descentralização de competências para as autarquias e fazer alguma revisão de literatura existente sobre a problemática em questão, tomando conhecimento das práticas existentes e das opiniões de alguns autores, mas também utilizar técnicas de auscultação dos vários intervenientes no teatro de operações.

O estudo foi desenvolvido num concelho do Vale do Tejo, um concelho rural, com alguma expressividade ao nível do desenvolvimento industrial, com uma grande área e população muito dispersa. A existência de um só agrupamento de escolas não permitiu um estudo comparativo sobre as possíveis diferentes formas de comunicar com a autarquia. A escola sede, com mais de trinta anos de existência, ainda com telhados de amianto, encontra-se neste momento a ser intervencionada, o que dificulta o dia a dia do trabalho, tanto por parte de docentes, como discentes e não docentes.

Em todas as cinco freguesias do concelho existem estabelecimentos escolares de educação pré-escolar e primeiro ciclo. Todos os edifícios escolares das aldeias pertencentes ao concelho, foram requalificados no início dos anos 2000, encontrando-se neste momento alguns deles já permanentemente fechados, por perda de população e que, na maior parte das vezes, foram entregues pela autarquia a associações locais, ou mesmo convertidos em habitação social. Assim, podemos encontrar um parque escolar muito recente, com qualidade e muito bem apetrechado em termos de equipamentos. Para dar apenas um exemplo, todas as salas de primeiro ciclo e do pré-escolar têm um quadro interativo com ligação à internet. Neste Agrupamento de Escolas, pequeno relativamente a tantos outros no nosso país, estavam inscritos no início deste ano letivo 920 alunos (desde o Pré-Escolar até ao Secundário); 110 Docentes; 55 Assistentes Operacionais; 7 Assistentes Técnicos; 3 Técnicos Superiores.

Os entrevistados têm, da parte da educação e na senda das tendências nacionais, todos mais de cinquenta anos e conseqüentemente muitos anos de serviço, sendo a maior parte deles exercidos neste mesmo concelho e agrupamento: O diretor tem já vasta experiência em cargos de gestão no agrupamento de escolas, tanto ao nível da Direção como na presidência do Conselho Geral do mesmo agrupamento; a ex-coordenadora do departamento, fez também parte de algumas direções anteriormente à legislação de 2008 e que optámos por entrevistar, de modo a tentar obter impressões com uma linha cronológica do caminho percorrido neste concelho; a coordenadora de departamento, há menos tempo num cargo de gestão intermédia, tem mais de trinta anos de serviço e conseqüentemente vasta experiência profissional, não só neste, mas também noutros concelhos, podendo por isso caracterizar o trabalho desenvolvido neste agrupamento, com conhecimento de outros

caminhos. A autarca entrevistada com o pelouro da educação é um pouco mais jovem, tendo formação na área da Psicologia e experiência na gestão de pessoal numa empresa de distribuição alimentar de nível internacional.

Seguiu-se então o momento de entrevista ao Diretor do Agrupamento de Escolas do concelho onde a autora exerce a sua atividade profissional, à Vereadora responsável pelo pelouro da educação na autarquia, à Coordenadora do Departamento do Pré-escolar e a uma Ex-coordenadora do mesmo departamento e Ex-vice diretora do agrupamento, tendo sido identificadas da seguinte forma: **E1**, diretor do agrupamento de escolas; **A**, vereadora do município, detentora do pelouro da educação, **E2**, coordenadora do departamento do pré-escolar e finalmente, **E3**, ex-coordenadora do mesmo departamento e também ex-vice-diretora do agrupamento, de modo a ouvir vários intervenientes no processo e daí poder tirar algumas conclusões. Foi escolhido o pré-escolar por ser mais próximo da autora da investigação, mas também por ser um departamento que já há muito se encontra sob a alçada das autarquias sob várias vertentes da sua organização, desde a manutenção dos equipamentos até à implementação da componente de apoio às famílias.

Quadro IV - Quadro Síntese - Caracterização dos entrevistados

Códigos	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>A</b>
Funções	Diretor	Coordenadora de Departamento	Ex-coordenadora de Departamento	Vereadora do Município para a Área da Educação
Formação	Mestrado em Educação Física	Licenciatura em Educação Pré-Escolar	Licenciatura em Educação Pré-escolar	Licenciatura em Psicologia
Experiência anterior	- Presidente do Conselho geral, durante vários mandatos - Adjunto de anteriores direções	Coordenação de Departamento	- Coordenação do departamento - Adjunta de anteriores direções	Gestora de pessoal em empresa de distribuição alimentar

### 3.1 Apresentação e Análise dos Dados

Passamos a apresentar uma síntese das respostas dos vários entrevistados.

No que respeita à sub-categoria “competências” apenas **E1** refere como um desafio as competências definidas na legislação que considera cumprir, enquanto que **A** refere as competências como um acréscimo de trabalho, destacando as competências académicas, pessoais e sociais. **E2**, no entanto, destaca como uma competência da autarquia o investimento na educação.

“Em primeiro lugar nós orientamo-nos pelo D.L. nº 21/2019, no qual está claro o que **competete** à autarquia em termos de educação e o que é transferido para a mesma” **(E1)**

“...as decisões pedagógicas **são** da escola, do Conselho Pedagógico” **(E1)**

“...há já uma série de **competências** com a educação nomeadamente com toda a questão do pessoal não docente e aqui é o avolumar do número de pessoas que nós temos sob a nossa alçada ...” **(A)**

“ ...há aqui um trabalho muito relevante a fazer nas escolas que não tem só a ver com as **competências** académicas, mas que tem muito a ver também com as **competências** pessoais e sociais” **(A)**

“...investimento na valorização da educação...” **(E2)**

Quanto ao “trabalho colaborativo” entre instituições (ou melhor, entre todos os intervenientes no processo educativo), apenas **E1** e **E3** destacam a sua importância. Contudo **A**, considera a importância da existência de um trabalho conjunto entre escola/família/comunidade.

“Eu entendo que a autarquia deveria perguntar-nos o que achamos, o que precisamos, dialogar connosco e prestar-se a colaborar.” **(E1)**

“A nível social existe uma muito boa colaboração.” “...nunca houve uma única resposta negativa em relação ao assunto. Não podemos nunca dizer que haja falta de colaboração.” **(E1)**

“...a escola deve assentar num trinómio entre escola, família e comunidade...” **(A)**

“Penso que não pode haver uma dependência da educação relativamente ao poder político local pela preservação de uma oferta educativa dentro de valores democráticos...” **(E2)**

“...quando se fala no trabalho efetivamente colaborativo e de parceria entre instituições...”**(E3)**

“...Pela pertinência e importância deste trabalho colaborativo, estas atividades continuam a ser desenvolvidas até aos dias de hoje...” **(E3)**

“...administração partilhada e colaboração escola/autarquia...” **(E3)**

Relativamente à categoria “comunicação”, podemos verificar que tanto a educação como a autarquia, a referem como importante no processo, uma vez que dificuldades na comunicação poderão levar a interpretações erradas das informações. **A** ainda considera que o maior desafio trazido pela delegação de competências se aplica à gestão de assistentes operacionais, com dificuldade na fluidez das informações, sobretudo quando estes não se encontram a trabalhar diretamente com a autarquia e sim nas escolas, uma vez que acontecem diferentes interpretações das informações transmitidas. No entanto **E1**, considera que a autarquia impõe determinadas regras na comunicação da escola para o município que não se aplicam de forma inversa.

“...foi estabelecido pela autarquia um canal de comunicação para tudo o que precisamos temos que mandar um e-mail para o gabinete da presidência que por sua vez envia para o gabinete da educação, eles depois tomam uma decisão e mandam executar. Mas ao contrário já não é assim e eu pergunto, porquê? Este para mim é um grande problema: a comunicação.” **(E1)**

“...isso, efetivamente levanta-nos algumas dificuldades, sobretudo na fluidez da informação transmitida, uma vez que acontece existirem outras interpretações do que é na realidade transmitido.” **(A)**

“...que haja comunicação com o agrupamento/pais e que todos tenham respeito pelos profissionais que estão no terreno e que devem ser escutados nas tomadas de decisão relativamente a equipamentos e ofertas educativas, entre outros.” **(E2)**

“Comunicação num clima de proximidade e respeito...” **(E3)**

No que concerne a “exemplos de colaboração” podemos verificar que todas as partes consideram importante a existência de bons exemplos ao nível social, mas a educação destaca a oferta de atividades e de formação de assistentes operacionais como importante.

“A nível social existe muito boa colaboração” **(E1)**

“...também da relação existente com as Juntas de Freguesia. O projeto das Universidades Sénior...**(A)**

“...excelente colaboração, entre as crianças e as famílias...e as autarquias...” **(A)**

“Depois, em termos de infraestruturas, tendo em conta todo o investimento que tem sido feito na garantia de melhores condições ambientais nas escolas.” **(A)**

“Outro exemplo que posso dar é o de todas as atividades complementares que conseguimos desenvolver em conjunto com a escola e outros parceiros...” **(A)**

“...oferta educativa tem sido avaliada como muito boa (atividades de monodocência coadjuvada, participação de financiamento nas visitas de estudo e oferta de uma num raio de 30km, teatros , Parque dos Sonhos, cedência de fotocópias, colaboração com equipamentos nas festas...) e sempre que existem casos sociais tem sido dado o acompanhamento possível.” **(E2)**

“...oferta de formação às AO...” **(E2)**

“Atividades de monodocência coadjuvada na educação Pré-escolar...” **(E3)**

“Dinamização de atividades culturais como teatros, exposições que permitem a todas as crianças...” **(E3)**

“Um efetivo trabalho em rede entre diferentes organismos...” **(E3)**

No que diz respeito à “oferta de atividades”, sub-categoria na qual se encontram mais referências, destacando-a como muito positiva, tanto em termos de quantidade, como de qualidade.

“Eu acho que há uma boa oferta. As AAAF’s funcionam, é uma oferta deles, discutida com as famílias...” **(E1)**

“Eu conheço pessoalmente todos os professores (...) e são competentes...” **(E1)**

“Tudo o que nós temos em termos de coadjuvação à docência, as atividades de animação e de apoio à família, ou outras atividades, tem sido tudo a pedido dos docentes ou da direção do agrupamento.” **(A)**

“Há sempre esta ideia de sobrecarga, por parte dos professores, mas nós consideramos que efetivamente há projetos que em vez de sobrecarregar podem aliviar.” **(A)**

“Neste concelho a cobertura das AAAF é total, de acordo com as necessidades das famílias. Para além do serviço de almoços, o horário de prolongamento assegura a saída das crianças em horário pós letivo (...) serviço de Acolhimento...” **(E2)**

“...pessoal adequado para os diferentes espaços...” **(E2)**

“...as atividades de monodocência coadjuvada já passaram por diferentes etapas consoante a avaliação do departamento (...) Sempre foram avaliadas” como um importante recurso para a aprendizagem... e com conteúdos adequados às OCEPE.” **(E2)**

“Há uma preocupação com a qualidade das ofertas, mas também com a diversidade das mesmas.” **(E3)**

“Há uma preocupação com os recursos humanos, procurando técnicos qualificados e assistentes operacionais com perfil adequado...” **(E3)**

Quanto à segunda dimensão, “aspetos positivos” que incluem as áreas de intervenção social, familiar, pedagógica, intervenção em edifícios e equipamentos escolares, podemos destacar a atribuição de bolsas e ofertas de manuais escolares na sub-categoria “intervenção social/familiar”.

“...bolsas de mérito e outros apoios que são dados aos que querem prosseguir estudos superiores.” **(E1)**

“...antes do ministérios da educação dar os manuais escolares, já eles davam aqui a todas as crianças.” **(E1)**

“Temos o projeto das Universidades Sénior nas nossas freguesias, tem havido em algumas um esforço no sentido de promover esta relação intergeracional que tem um grande impacto na comunidade, uma vez que as crianças, estando habituadas à presença dos Seniores na escola para o desenvolvimento de atividades intergeracionais...” (A)

“...centrando-me mais especificamente na articulação CMC/JF/JI...” (E2)

Já na sub-categoria “pedagógica/educativa”, encontramos referências positivas no que respeita às atividades educativas oferecidas pela autarquia.

“Há uma grande aposta na educação.” (E1)

“atividades de enriquecimento curricular - nós, no nosso concelho temos um projeto próprio, um modelo que foi desenhado por nós em parceria com a associação “Tempos Brilhantes”(A)

...”queremos que os nossos alunos sejam competitivos face àquilo que é o contexto atual... e de um futuro muito próximo” (A)

“... a oferta educativa...” (E2)

“...gestão de pessoal não docente, dos materiais de limpeza, da conservação dos equipamentos (JF) e ultimamente a distribuição do leite escolar, têm funcionado bem neste agrupamento” (E2)

“no final de cada ano letivo realiza-se uma reunião (...) para fazer balanço das atividades desenvolvidas e propostas de atividades a desenvolver no ano seguinte.” (E3)

“Os técnicos manifestam grande disponibilidade para que os conteúdos abordados complementem o trabalho desenvolvido pelos educadores em contexto de sala de atividades.” (E3)

No que respeita à sub-categoria “equipamentos escolares”, as referências são bastante positivas pelos vários entrevistados, sendo que apenas E2 não os mencionou.

“Os espaços escolares. Acho que estão em excelente estado de conservação”  
(...)”Estão todos em excelentes condições e bem equipados”. **(E1)**

“Se quisermos comparar os espaços escolares do nosso concelho com os de outros, os nossos são seguramente muito melhores.” **(E1)**

“em termos de infraestruturas, tendo em conta todo o investimento que tem sido feito na garantia de melhores condições ambientais nas escolas. Nas condições de conforto, na climatização, nos espaços de lazer, os pátios,...” **(A)**

“Por exemplo no Centro Escolar, apesar de ser uma requalificação, conseguimos colocar no terreno aquilo que era a nossa visão para a escola e consideramos que foi um bom investimento que pode melhorar as condições existentes.” **(A)**

“A educação é uma área em que os diferentes executivos têm investido. Começando pela criação de condições físicas, requalificando todo o parque escolar do concelho, quer nas freguesias, quer na sede de concelho (...) intervenção nos edifícios, aquisição de mobiliário e materiais de desgaste, com o objetivo de esbater hiatos que a dispersão geográfica do concelho acentuam. (...) Criação de um Centro de Recursos Educativos, responsabilizando-se pelo transporte de todas as crianças à sede do concelho, semanalmente, para que pudessem usufruir em regime de monodocência coadjuvada, de atividades” **(E3)**

No que diz respeito a “dificuldades”, na terceira dimensão de categorias, podemos verificar que na área pedagógica surge uma das principais preocupações de **E1**, no entanto **A** refere que gostaria que em educação tudo fosse mais célere em termos de implementação.

“Tanto eles [autarquia] como nós somos bombardeados diariamente com projetos de tudo e mais alguma coisa e nós não podemos dizer que sim a todos, por muito interessantes que eles possam parecer.” **(E1)**

“se achamos um determinado projeto interessante, temos que o deixar funcionar durante algum tempo e depois avaliar. Se funciona, pode continuar, mas se não funciona, deve sair e até entrar outro. **(E1)**

“...deixar funcionar durante algum tempo e depois avaliar.” **(E1)**

“O que nós achamos é que tudo isto anda a velocidades um pouco diferentes. Nós autarquias, e os políticos temos sempre esta ânsia de querer ver as coisas a acontecer com a máxima rapidez, às vezes nada anda tão rápido como nós gostaríamos...” **(A)**

“...uma criança está na escola durante 12 anos (na escolaridade obrigatória) e se nós demorarmos quatro, ou cinco, ou seis anos a arrancar com as coisas já condicionámos metade do percurso daquelas crianças que nós tínhamos nas nossas mãos.” **(A)**

“...sentimos muitas vezes que a escola não anda à mesma velocidade e às vezes os conflitos acontecem aqui.” **(A)**

“Ao longo do tempo algumas lacunas na comunicação” **(E2)**

No que concerne a “equipamentos e edifícios escolares”, verificamos algumas preocupações mútuas que se opõem entre si. Enquanto que a educação sente entraves na utilização dos espaços/equipamentos, a autarquia sente frustração por eles não serem utilizados como tinham preconizado.

“Depois chegamos ... ao centro escolar, nós não podemos interferir em nada. Há espaços que nos são completamente vedados. (...)” **(E1)**

“Sempre que queremos lá levar alguém ou fazer algum tipo de atividade, temos sempre que PEDIR para usar. Quando achamos que a gestão deveria ser da escola...” **(E1)**

“Parece que podemos utilizar de acordo com o que eles querem e não de acordo com as nossas necessidades.” **(E1)**

“...quando fizemos aquele grande investimento no Centro Escolar, todos aqueles laboratórios, nós queríamos que, logo no dia em que a escola abriu, que eles fossem utilizados e que fossem utilizados da forma que nós perspectivámos...” **(A)**

“...toda a gente se queixava que não havia condições e de repente criam-se condições, mas elas não são potenciadas e isto, para nós ao princípio foi uma grande frustração.” **(A)**

Quanto aos “aspetos a melhorar”, podemos encontrar uma sub-categoria, comunicação, pois é a ela que se vêm referências consideráveis.

“Deveria de haver uma melhor comunicação entre as partes, uma parceria franca, que permitisse discutir o que realmente necessitamos.” **(E1)**

“Deveria ser feito um plano conjunto para sabermos quais as dificuldades e necessidades para um ou dois anos”(…) **(E1)**

“Falta um bocadinho de diálogo(…) eles têm de nos ouvir.” **(E1)**

“...se a escola não quer determinado projeto e nós até cedemos, mas se acreditamos muito que alguma coisa pode resultar, nós vamos insistindo e às vezes sabemos que há projetos que depois acabam por avançar com alguma contrariedade, mas como nós acreditamos tanto neles...” **(A)**

“...às vezes forçando um bocadinho as coisas, porque acreditamos mesmo nelas e porque vemos noutros sítios a resultar e se resultou com os outros, porque é que não há-de resultar também connosco, e assim, tentamos mostrar isto à escola.” **(A)**

“Acrescentar sim, mais-valias, sempre insistindo naquilo em que acreditamos.” **(A)**

“Talvez refletindo numa forma das atividades de monodocência coadjuvada continuarem a abarcar todas as crianças sem tanto investimento do tempo letivo.” **(E2)**

“O diálogo e a comunicação têm de ser frequentes, francos e assertivos. A disponibilidade de ambas as partes, tem de ser efetiva. Os objetivos têm de ser comuns, com foco no interesse das crianças e qualidade das aprendizagens, sem se deixarem contaminar por interesses pessoais ou institucionais.” **(E3)**

Fazendo um resumo da análise global das respostas, parece-nos evidente que existem questões não completamente resolvidas relativamente à comunicação, ou à falta dela. Considera-se que uma boa comunicação poderá ser a resposta a eventuais dificuldades existentes entre as duas instituições. Todas as pessoas entrevistadas referem a importância da comunicação, umas pela negativa e outras pela positiva. Mas todas aceitam como premissa que a comunicação é essencial para o bom funcionamento entre todos. Como o que se pretende é que as dificuldades sejam o mais possível ultrapassadas, destacamos esta a área a intervir, pois tal como refere **E3**, “O diálogo e a comunicação têm de ser frequentes, francos e assertivos. A disponibilidade de ambas as partes, tem de ser efetiva.”

### 3.2 Reflexão final

Tendo em conta a análise anterior feita às entrevistas, mas também em conversas informais com vários intervenientes no processo educativo, podemos afirmar que neste concelho/agrupamento existe uma muito boa forma de trabalhar. Se atentarmos no quadro V, temos a possibilidade de verificar que são muitos mais os aspetos positivos do que os negativos, tal como afirma a canção “*é muito mais o que nos une, que aquilo que nos separa*”. Todas as partes envolvidas estão altamente motivadas no desenvolvimento de estratégias para prosseguir com objetivos comuns.

Quadro V - Pontos Fortes/Pontos Fracos

Pontos fortes	Pontos fracos
✓ Intervenção social	✓ Comunicação: o canal existente funciona somente num sentido
✓ Trabalho colaborativo: escola/autarquia	✓ A escola não pode aceitar todos os projetos (sob pena de não conseguir concretizar os programas)
✓ Excelente colaboração: crianças/alunos - famílias - Juntas de Freguesia	✓ Escola e autarquia não caminham à mesma velocidade
✓ Grande aposta na educação	✓ Parque escolar nem sempre é usado como a autarquia pretenderia
✓ Parque escolar: edifícios, pátios e equipamentos	✓ A escola não sente o parque escolar como “seu”
✓ Oferta educativa de atividades complementares - excelente recurso para a aprendizagem	✓ Insistência da autarquia na adoção de determinadas atividades/projetos
✓ Oferta de atividades artísticas variadas	
✓ Preocupação com os recursos humanos	
✓ Formação para assistentes operacionais	
✓ Trabalho em rede	
✓ Cobertura das AAAF	
✓ Bolsas de mérito (para quem quer prosseguir cursos superiores)	
✓ Oferta de manuais escolares (anterior à medida do governo)	
✓ Projeto Universidades Sénior-existente em todas as freguesias: promotor de relações intergeracionais	

Considerando que o que se pretendia com este trabalho: procurar saber se as mudanças que têm vindo a acontecer e que parecem colocar cada vez mais competências no poder local, no que respeita às decisões educativas, são ou não benéficas para o desenvolvimento das populações, parece-nos que, neste caso concreto, os resultados são muito positivos e todos os intervenientes no processo consideram muito bom o trabalho desenvolvido até ao momento. De um modo global, analisando o quadro anterior, poderemos verificar essa positividade sem grande margem para dúvidas.

#### **4. Projeto de Intervenção**

Chegados a este ponto do estudo, importa relembrar o motivo que nos levou a pesquisar sobre a presente temática: “Será que as mudanças legislativas foram ou virão a ser benéficas para as comunidades?”, parece-nos que o maior investimento já foi feito (um dos exemplos pode ser o das infraestruturas, havendo contudo, mais) sendo que, estando a autarquia mais perto da escola, tanto em termos geográficos, como em termos de competências, e não estando esta proximidade totalmente isenta de riscos, podemos arriscar concordar que, se todos tiverem a vontade de trabalhar em equipa, em rede, em colaboração, em articulação, intervindo diretamente com as comunidades, este modelo pode muito bem ser um sucesso.

Considerando ainda o quadro V, verificamos que podem ser melhoradas algumas questões, principalmente ao nível da comunicação, que tendo sido o mais referido em todas as entrevistas, carece de maior atenção. Além disso, parece-nos que todos, ou quase todos os restantes pontos fracos verificados, poderão ser atenuados partindo da melhoria da comunicação.

A educação fala da existência de um canal de comunicação existente e proposto pela autarquia, que não é cumprido de igual modo pelas duas partes. Por outro lado todos se queixam de excesso de burocracia imposta pelo poder central, uma vez que existem de facto variadíssimas plataformas impostas para controlo do trabalho que vai sendo exercido localmente nas escolas. Para evitar mais um excesso, pode ser uma mais-valia, o poder local estar mais próximo das escolas. Poderemos na verdade, por uma questão de proximidade, reduzir muito a burocracia, “os papéis”, as cadeias enormes de comunicações, email’s de chefia para chefia, numa hierarquia por vezes sem fim aparente, que demora na resolução dos problemas e, ao evitar esse excesso, consideramos que seria possível agilizar procedimentos, para benefício de todos os intervenientes.

#### **Objetivos**

Tendo em conta os objetivos da pesquisa apresentados aos entrevistados no Guião da Entrevista, o primeiro grande objetivo deste trabalho foi que a investigação nos trouxesse esclarecimentos sobre a forma como as várias alterações aos normativos legais que levaram ao que conhecemos como Municipalização do Ensino, está a ser implementada e como os vários intervenientes estão a viver e sentir este processo.

A investigação realizada permitiu-nos de algum modo a recolha de dados que possibilitaram conhecer o tipo de relação entre Direção e Autarquia;

- Compreender a forma como são assumidas as funções das autarquias no âmbito da educação ao nível social, pedagógico, ou outros (ex. transportes, refeições, instalações).

- Recolher dados que permitam identificação de aspetos positivos da colaboração autarquia/agrupamento.

- Recolher dados que permitam constatar as perceções da direção/autarquia no que respeita à identificação das dificuldades encontradas na colaboração autarquia/agrupamento.

- Perceber os aspetos a necessitar de melhorar no âmbito da colaboração autarquia/agrupamento.

Assim consideramos importante:

- ✓ Estabelecer canais de comunicação entre a escola e a autarquia de forma eficaz e seguidos por ambas as entidades.
- ✓ Separar os canais de comunicação entre a gestão corrente e as decisões estratégicas, de forma a agilizar os primeiros, não comprometendo o regular funcionamento dos serviços.
- ✓ Articular previamente os projetos educativos de iniciativa do Município com a Direção e o Conselho Pedagógico por forma a avaliar a sua pertinência e as diversas possibilidades de execução.
- ✓ Colocar ao serviço da comunidade educativa, a utilização dos espaços escolares, as infraestruturas e os suportes educativos disponibilizados, sem depender de pontuais autorizações para utilização por parte dos serviços municipais que se encontram distantes e desfasados do calendário escolar e dos objetivos educativos que em cada momento se colocam aos professores e educadores.
- ✓ Potencializar as relações existentes entre autarquia e escola para a melhoria do seu funcionamento e para o benefício dos alunos/crianças e famílias, com consequentes benefícios para a comunidade local.

### **Estratégias/ Linhas de Intervenção**

Todos estes objetivos poderão parecer demasiado ambiciosos, mas parecem-nos contudo bastante importantes para conseguirmos atingir um nível elevado de satisfação e resultados. Para tal será necessário promover reuniões entre Direção e Autarquia, de modo a definir as formas de comunicação e atuação, que deverão ser claras e não poderão ser de modo algum comprometidas durante as atividades letivas. Se por acaso surgirem durante o ano letivo novas propostas de intervenção, elas deverão ser remetidas em primeiro lugar

para o Conselho Pedagógico e apenas depois para os docentes/alunos e mesmo assim, deverão sempre integrar os Planos Anuais de Atividades, de modo a poderem ser avaliadas em cada período de avaliação. Deverá ficar claro que embora a Autarquia possa e deva apresentar propostas pedagógicas, elas deverão ser sempre aferidas pelos docentes que são quem conhece as reais necessidades de cada aluno/criança assim como das famílias. Se for necessário, estas reuniões poderão ser alargadas aos coordenadores dos departamentos diretamente implicados, mas sem nunca esquecer que as atividades propostas deverão ser sempre avaliadas e aferidos os pormenores que eventualmente funcionem menos bem, de modo a tentar atingir a excelência de processos e conteúdos.

Sabemos que todos os docentes se queixam de demasiada burocracia e reuniões que levam a situações de muito trabalho, stress, e até, em alguns casos, a situações de *burnout*. Contudo pensamos ser este o melhor caminho. Qual o melhor processo de melhorar a comunicação que não seja o de “sentar à mesa e conversar”? Argumentar com o que se sente, o que os alunos/crianças necessitam, o que cada grupo precisa para poder crescer de forma harmoniosa e integral de modo a conseguirmos cidadãos interventivos, participativos e construtores da sua própria sociedade.

Este projeto poderia ser apresentado para ser testado durante um ano letivo e no final, sempre voltar “à mesa” e avaliar o decorrer do processo, de uma forma construtiva e assertiva. No quadro seguinte poderemos observar algumas estratégias a aplicar para o desenvolvimento dos objetivos delineados.

Quadro VI - Objetivos e Estratégias

Objetivos	Estratégias	Avaliação
✓ Estabelecer canais de comunicação entre a escola e a autarquia de forma eficaz e seguidos por ambas as entidades.	➤ A comunicação poderá ser feita através de e-mail, entre duas pessoas, p.e. entre o responsável pelo gabinete de educação e o diretor. Essa comunicação deverá ser efetiva nos dois sentidos. Dependendo do teor de cada comunicação, ela deverá depois ser encaminhada para as lideranças intermédias que as deverão fazer chegar ao interlocutor final.	- Cada vez que essa comunicação não se verifique eficaz, deverá fazer-se chegar aos responsáveis o motivo da ineficácia, para a poder melhorar. Nessa altura, reunir de novo para, em conjunto com todos os intervenientes, se debaterem novas formas de atuação, de modo a tornar eficazes os meios de comunicação.
✓ Separar os canais de comunicação entre a gestão corrente e as decisões estratégicas, de forma a agilizar os primeiros, não comprometendo o regular funcionamento dos serviços.	➤ As questões pedagógicas devem ser separadas das questões de pessoal ou administrativas, de modo a não sobrecarregar os serviços, e muitas das comunicações poderão ser agilizadas através do telefone, sendo que, apenas deverão ser	- No final de cada semestre poderá verificar-se a eficácia deste tipo de comunicação procedendo-se a uma aferição, reunindo os responsáveis de cada departamento implicado, ou seja, as questões administrativas, serão avaliadas diretamente pelo diretor e o responsável pelos serviços

	<p>escritas aquelas que necessitem de ficar registradas e/ou arquivadas.</p>	<p>administrativos; as pedagógicas, entre o diretor e o Conselho Pedagógico, sendo que no final de cada semestre deverão ser aferidas todas as questões e alterar procedimentos, se for caso para tal.</p> <p>Esta avaliação deverá ser feita através de reuniões, podendo ser feita a sua verificação através das atas respectivas.</p>
<p>✓ Articular previamente os projetos educativos de iniciativa do Município com a Direção e o Conselho Pedagógico por forma a avaliar a sua pertinência e as diversas possibilidades de execução.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De cada vez que o município tiver propostas a fazer, ao nível de projetos e/ou atividades, deverá comunicá-los à direção de modo a serem ratificados em Conselho Pedagógico e, sempre que possível deverá fazê-lo antes do início do ano letivo, de modo a que possam entrar no Plano Anual de Atividades.</li> <li>➤ Poderá surgir uma ou outra atividade, da qual não se estaria à espera, mas por norma isso não deverá acontecer, por interferir com o trabalho a desenvolver e que já está planificado.</li> <li>➤ Nunca deverão ser propostas atividades educativas diretamente aos docentes.</li> </ul>	<p>Esta avaliação deverá ser feita sempre no final de cada semestre entre todos os intervenientes. Em primeiro lugar nas reuniões de departamento, seguindo depois para o Conselho Pedagógico, onde deverão ser aferidas todas as ocorrências, fundamentalmente as que decorreram de modo menos positivo, por forma a alterar procedimentos futuros.</p> <p>A monitorização deverá sempre ser feita a partir da verificação das atas das reuniões finais e intercalares de cada departamento.</p>
<p>✓ Colocar ao serviço da comunidade educativa, a utilização dos espaços escolares, as infraestruturas e os suportes educativos disponibilizados, sem depender de pontuais autorizações para utilização por parte dos serviços municipais que se encontram distantes e desfasados do calendário escolar e dos objetivos educativos que em cada momento se colocam aos professores e educadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sempre que um grupo de trabalho, seja uma turma, um grupo docente, um departamento ou um clube, necessite de utilizar um espaço, mesmo fora das suas instalações, deverá poder utilizá-lo sem que para isso tenha que solicitar autorização ao município, mas sim consultar o mapa de utilização ou requisição do espaço ou equipamento.</li> <li>➤ Uma vez que o município se queixa da não utilização dos espaços e que os docentes se queixam de não os poder usar com liberdade, deverão ser definidas entre escola e autarquia, as regras de utilização dos mesmos de modo a garantir que são utilizados da melhor forma.</li> </ul>	<p>- No final de cada semestre deverá ser avaliado este tipo de utilização em reuniões de departamento, entre os vários intervenientes e a direção, de modo a verificar se foram cumpridas as normas estabelecidas. Ex.: Se sempre que um docente necessitou de determinado espaço ou equipamento, conseguiu ter acesso ao mesmo. Ou se pelo contrário esse acesso lhe foi negado ou difícil...</p> <p>A monitorização deverá ser feita a partir da leitura das atas das reuniões.</p>

<p>✓ Potencializar as relações existentes entre autarquia e escola para a melhoria do seu funcionamento e para o benefício dos alunos/crianças e famílias, com consequentes benefícios para a comunidade local.</p>	<p>➤ Reunir com os responsáveis dos vários departamentos de modo a definir modos de agir que sejam consensuais entre ambas as partes.</p>	<p>- Avaliar no final do ano letivo de modo a melhorar sempre as relações existentes entre as duas instituições e aferir sempre situações específicas, referindo a constante necessidade de manter esses canais de comunicação abertos e de fácil utilização entre as duas partes. Fazer a verificação através das leituras das atas de reuniões dos vários departamentos intervenientes.</p>
---	---	---

A nossa proposta seria a de implementar este projeto de intervenção durante o ano letivo de 2023/2024. A avaliação deveria ser feita no final de cada semestre e no final do ano letivo, de modo a aferir se as questões a necessitar de solução teriam sido ultrapassadas, fazendo um levantamento do que seria necessário continuar a melhorar, ou alterar as formas de intervenção, caso fosse necessário.

## 5. Considerações Finais

Acreditamos que é possível mudar.

Vêm-nos à memória as lutas estudantis dos finais dos anos 60. Essas lutas trouxeram mudança e a mudança é libertadora.

Se existirem lideranças inconformadas, que não se resignam à manutenção do estado das coisas, poderemos chegar às tão almeçadas mudanças, pois parece-nos que a ousadia e o desafio devem sempre partir de quem lidera. O que temos vindo a constatar é que as lideranças das escolas se sentem "aprisionadas" pelo poder político, seja ele central ou local. Quando não é a tutela a impôr, é o poder autárquico que vem exercendo cada vez mais influência, ou poder decisivo nas escolas.

As escolas são lugares de saber, de conhecimento por natureza, deveriam por isso ter lugar de destaque na vida das comunidades.

Se por um lado é importante, em termos curriculares, dar primazia ao contexto social em que as escolas estão inseridas, por outro lado parece-nos que se pode tornar perverso o crescente poder que algumas autarquias estão a ter nas questões decisivas das escolas.

Quando nas escolas tivermos uma liderança colegial, forte e ousada, um corpo docente estável, equipas de trabalho que se dirijam para um bem comum, poderemos seguramente, todos juntos, tornar a escola num lugar muito mais aprazível e com muito mais esperança. Se a este conjunto de condições adicionarmos um poder autárquico no qual a transparência, a preservação dos valores democráticos ou a ausência de interesses privados ou conjunturais, conseguiremos boas equipas promotoras de uma educação de qualidade e do desenvolvimento de massa crítica dos cidadãos.

O que verificámos existir ao nível da educação neste conselho, parece aproximar-se muito do que o poder legislativo pretendia quando iniciou a publicação de legislação sobre a descentralização da educação relativamente ao poder central. E, como tal, tudo aponta para uma educação de qualidade, apesar das dificuldades apresentadas num concelho do interior do país, disperso e pouco densamente povoado.

Já nos encontrávamos nos registos finais deste trabalho, foram realizadas eleições para a Associação de Pais e Encarregados de Educação do concelho com a existência de duas listas, numa participação de pais nunca antes vista em toda a vida do Agrupamento de Escolas.

Se esta caminhada puder ser feita em articulação com todos os intervenientes, **Escola/Autarquia/Famílias**, seguramente o trabalho de todos dará os frutos que toda a sociedade almeja. E o facto de o poder autárquico se encontrar perto da escola e da população, será seguramente uma mais-valia para todos.

## Referências Bibliográficas

- Adão, A. e Magalhães, J. (org.) (2013).cap., História dos Municípios na Educação e na Cultura: incertezas de ontem, desafios de hoje, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, [www.ie.ul.pt](http://www.ie.ul.pt), 1ª edição
- Bardin, L. (2009). “Análise de Conteúdo”, Ed.70
- Dias, Paulo (2011). Autonomia das escolas no âmbito da autonomia autárquica. Autonomia ou antinomia? In Maria João Cardona e Ramiro Marques (Coords.). Da autonomia da escola ao sucesso educativo. Ed. Cosmos.
- Cardona, M J (coord.), Campiche, J.; Rocha, Dina Rocha; Guimarães, M A; Togtema, M; Cavalheiro, T; Fonseca, A; Santos, L; Teixeira, M; Colaço, S.; Branco; Marques, R; Costa, F; Cavadas, B; Piscalho, I (2016). Guião de formação para Diretores e Diretoras de Escolas, Projeto RIQUEB, MEC S.Tomé e Príncipe & Fundação C. Gulbenkian
- Cardona, Mª J. (2006). Educação de Infância. Formação e Desenvolvimento profissional, Chamusca: Ed. Cosmos
- Council of Europe (2021). “Carta Europeia de Autonomia Local”, <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-prt-a6/16808d7ea0>
- Estrela, A. (1994). “Teoria e Prática de Observação de Classes - Uma Estratégia de Formação de Professores, Porto Ed.
- Eurydice (2007). *Autonomia das Escolas na Europa. Políticas e Medidas*, Lisboa: Eurydice/DGIDC
- Formosinho, J. & Machado, J., Simões, G.M.J., Ferreira, H., Pinhal, J., Dias, P.C., Bento, A.V., Galinha, S.A., Sousa, J.M., Seabra, T., Marques, R.&Cardona, M.J. (Coord.) (2011) Da Autonomia da Escola ao Sucesso Educativo- Obstáculos e Soluções. Cosmos ed.
- Ghiglione, R & Matalon, Benjamin (1992). “O Inquérito - Teoria e Prática”. Celta ed.
- Nunes, M.A. (2019). “A Reconfiguração do Papel do Diretor e a Municipalização da Educação em Portugal”, Dissertação de Mestrado, orientada pela Professora Doutora Sofia Viseu, Universidade de Lisboa
- Pinhal, J. (2022). “Prefácio”, in Cardona, M.J. & Linhares, E., (coords.), “Investigar para intervir na administração educacional”, ISBN: 978-989-54983-7-6, ed. ESE, Instituto Politécnico de Santarém
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Gradiva
- Tristão, E. (2009). As Políticas Educativas Municipais - Estudo Extensivo nos Municípios da Comunidade Urbana da Lezíria do Tejo. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Área de Especialização em Administração Educacional. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
- Tristão, E. (2016). A Autoavaliação como Instrumento das Políticas de Avaliação Externa das Escolas Tese elaborada para obtenção do grau de Doutor em Educação (Administração e Política Educacional). Universidade de Lisboa

## Legislação Consultada

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo  
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/46-1986-222418>

Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio (1998). Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.  
<https://dre.pt/dre/analise-juridica/decreto-lei/115-a-1998-155636>

Decreto-Lei nº 7/2003 de 15 de janeiro (2003). Regulamenta os conselhos municipais de educação e aprova o processo de elaboração de carta educativa, transferindo competências para as autarquias locais.  
<https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/decreto-lei/7-2003-176533>

Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril (2008). Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866>

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho (2012). Procede à segunda alteração do [Decreto-Lei n.º 75/2008](#), de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527>

Decreto-Lei nº 50/2018 de 16 de agosto (2018). Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais.  
[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2932&tabela=leis&ficha=1](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2932&tabela=leis&ficha=1)

Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de janeiro (2019). Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação.  
[https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/files/ficheiros\\_ccdrn/administracaolocal/dl\\_21\\_2019\\_-\\_atualizado\\_-\\_competencias\\_orgaos\\_municipais\\_e\\_entidades\\_intermunicipais\\_no\\_dominio\\_da\\_educacao.pdf](https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/files/ficheiros_ccdrn/administracaolocal/dl_21_2019_-_atualizado_-_competencias_orgaos_municipais_e_entidades_intermunicipais_no_dominio_da_educacao.pdf)

## ANEXOS

## Quadro de Entrevistas

Questões	Entrevista E1 (diretor)	Entrevista A (autarca)	Entrevista E2 (coord. de dep.)	Entrevista E3 (Ex.coord. Dep. E ex. membro direção)
<p><b>Objetivo do primeiro conjunto de questões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher dados que permitam conhecer o tipo de relação entre Direção e Autarquia</li> <li>- Compreender a forma como são assumidas as funções das autarquias no âmbito da educação ao nível social, pedagógico, ou outros (ex. transportes, refeições, instalações.)</li> </ul>				
<p><b>Questão 1</b></p> <p>O que pensa sobre os atuais desafios da administração da escola/autarquia no âmbito da colaboração Escola/Autarquia ?</p>	<p>Em primeiro lugar nós orientamo-nos pelo D.L. nº 21/2019, no qual está claro o que compete à autarquia em termos de educação e o que é transferido para a mesma. No entanto, o que acontece é que há uma coisa que é sagrada: as decisões pedagógicas são da escola, do Conselho Pedagógico. São discutidas e eventualmente ratificadas em Conselho Geral, mas são da escola. Quando nós começamos a perceber que a autarquia apresenta este projeto, aquele e o outro para trabalhar com alunos dentro da</p>	<p>Neste momento, e há relativamente pouco tempo que foram transferidas, as competências, há já uma série de competências com a educação nomeadamente com toda a questão do pessoal não docente e aqui é o avolumar do número de pessoas que nós temos sob a nossa alçada e no nosso caso, isso duplicou o número de pessoas. Ficámos quase com o dobro de funcionários não docentes. Tudo isto cria-nos desafios em termos de gestão de pessoal. Nós somos uma autarquia com, antes destas ultimas transferências tínhamos quase duzentos funcionários e agora temos à volta de duzentos e trinta. As</p>	<p>Penso que não pode haver uma dependência da educação relativamente ao poder político local pela preservação de uma oferta educativa dentro de valores democráticos onde as crianças/alunos sejam servidos de acordo com as suas reais necessidades e os educadores/professores possam tomar opções sem condicionamento. Há já largos anos que estou colocada neste concelho, mas lembro o antes, em que era frequentemente complicado obter os apoios necessários para simples arranjos, compra de</p>	<p>Não é possível abordar os atuais desafios, que se colocam à escola e ao poder local, neste âmbito, sem abordar o caminho percorrido neste concelho, de há mais de 20 anos a esta parte, por considerá-lo pioneiro e de referência, quando se fala no trabalho efetivamente colaborativo e de parceria entre instituições. A começar pela cobertura da rede de Educação Pré-escolar de 100% (em todas as freguesias do concelho), com uma frequência a rondar os 100% a partir dos 3 anos de idade (embora não seja considerada escolaridade obrigatória), o que reforça a importância que</p>

	<p>sala de aula, isso é uma interferência pedagógica. Eu entendo que a autarquia deveria perguntar-nos o que achamos, o que precisamos, dialogar connosco e prestar-se a colaborar. Não quero dizer que a autarquia não possa trazer para a discussão, sugestões também, mas a decisão de aceitar ou não, deveria ser sempre nossa, discutida e tomada em Conselho Pedagógico e ratificada em Conselho Geral. Nunca pode ser avançada sem o aval da escola. A autarquia não tem que ir falar com ninguém, antes de falar connosco e neste momento é isso que está a acontecer. Há projetos nos quais as pessoas/intervenientes já foram contactadas e nós fomos os últimos a saber. Neste momento há projetos que</p>	<p>A.O. que foram transferidas são as A.O. que estão ao serviço na escola sede e nesse caso é a direção que faz a gestão dos horários, das férias e tudo mais. Mas nós notamos que efetivamente há aqui outra parte da gestão e as pessoas continuam a não perceber muito bem o que a transferência de competências veio a implicar. Aliás, a área da educação, assim como a área da ação social, com todo o pessoal que está sob a nossa alçada direta, isto simplifica um pouco as coisas, arranjando um modelo um pouco híbrido e isso, efetivamente levanta-nos algumas dificuldades, sobretudo na fluidez da informação transmitida, uma vez que acontece existirem outras interpretações do que é na realidade transmitido, e quando as pessoas estão diretamente a trabalhar connosco, isso não acontece, ou pelo menos isso é minimizado. Relativamente a</p>	<p>materiais ou visitas de estudo.</p> <p>Considero que estamos num momento de transição em que ainda não sabemos muito bem como vai culminar, sabemos que não queremos ver a educação envolta em injustiças e para pior basta assim, por isso as propostas que tenho ouvido não trariam nada de melhor.</p> <p>Assim o importante é que o que venha de novo balize o investimento que as autarquias fazem na educação, que a nível nacional todas tenham que dar provas desse investimento na valorização da educação, que haja comunicação com os agrupamento/pais e que todos tenham respeito pelos profissionais que estão no terreno e que devem ser escutados nas tomadas de decisão relativamente a</p>	<p>toda a comunidade reconhece a este serviço, fruto deste mesmo investimento. A educação é uma área em que os diferentes executivos têm investido. Começando pela criação de condições físicas, requalificando todo o parque escolar do concelho, quer nas freguesias, quer na sede de concelho. A intervenção nos edifícios, aquisição de mobiliário e materiais de desgaste, com o objetivo de esbater hiatos que a dispersão geográfica do concelho acentuam. A criação de um Centro de Recursos Educativos, responsabilizam do-se pelo transporte de todas as crianças à sede do concelho, semanalmente, para que pudessem usufruir em regime de monodocência coadjuvada, de atividades como Música, TIC, Hora do Conto em parceria</p>
--	---	---	--	--

	<p>foram propostos, foram tomadas decisões e foi-nos comunicado posteriormente o que iria acontecer e o que é que a direção achava... Nós se olharmos para o projeto e achamos que o projeto é interessante para os meninos, ninguém vai dizer que não, mas continuo a dizer que nós devemos ter conhecimento antecipado das propostas. Por vezes andam semanas e semanas a perguntar: então não querem isto, ou aquilo, e todas as semanas falam do mesmo, parece que temos que dizer sempre a tudo que sim... nós respondemos sim ou não, ou então devem esperar pela nossa decisão. Não podem estar sempre a pressionar porque lhes interessa a implementação de determinado</p>	<p>todos os outros desafios com os quais nós nos deparamos na sociedade em geral que são os desafios da transformação da escola que nós sabemos que está a acontecer e nós consideramos que efetivamente a escola deve assentar num trinómio entre escola, família e comunidade. Em que nesta parte da comunidade nós nos incluímos naturalmente. Depois tudo aquilo que sai das nossas escolas é aquilo que vai beneficiar a nossa comunidade e por isso nós vemos que, de facto há aqui um trabalho muito relevante a fazer nas escolas que não tem só a ver com as competências académicas, mas que tem muito a ver também com as competências pessoais e sociais e que vão ser cada vez mais determinantes para o futuro das nossas crianças. É muito por aí que nós vemos estes desafios que nos vão sendo</p>	<p>equipamentos e ofertas educativas, entre outros.</p>	<p>com a Biblioteca, Ciências Experimentais. As crianças eram também transportadas para as Piscinas Municipais para atividades de Adaptação ao Meio Aquático. Os técnicos de desporto da autarquia deslocavam-se aos estabelecimentos para desenvolver atividades de Expressão Motora.</p> <p>Pela pertinência e importância deste trabalho colaborativo, estas atividades continuam a ser desenvolvidas até aos dias de hoje, agora no Centro Escolar da Chamusca, por reunir todas as condições físicas e materiais para a sua implementação.</p> <p>A preocupação com os recursos humanos por parte dos executivos, é uma realidade neste concelho, desde sempre.</p> <p>A colocação de técnicos e de assistentes operacionais para que os recursos</p>
--	---	---	---	--

	<p>projeto. Às vezes nem se compreende muito bem porquê. Eles até podem querer ajudar, mas o ajudar também pressupõe que nós queiramos ser ajudados. Porque às vezes também somos nós a pedir ajuda para determinados problemas e a resposta é muitas vezes: “ai, não podemos”. E aí está o problema: Quando eles querem implementar coisas, nós temos que estar sempre disponíveis. Quando nós pedimos disponibilidade da sua parte, umas vezes estão e outras vezes não. E não admitem que nós não estejamos sempre disponíveis para aceitar tudo.</p> <p>Por outro lado foi estabelecido pela autarquia um canal de comunicação: para tudo o que precisamos</p>	colocados.		<p>humanos sejam em número adequado às necessidades de cada estabelecimento no respeito pelo rácio estipulado, mas também tendo em conta o número de crianças com necessidades educativas especiais a necessitarem de um apoio mais individualizado.</p> <p>O Investimento no conhecimento e experiências diversificadas, a todas as crianças</p> <p>A cedência do Autocarro para realização de duas visitas de estudo uma de longa e uma de curta duração. Atualmente a Autarquia comparticipa com 8€ por criança/aluno as visitas de estudo. Ofertas culturais diversificadas, como exposições, teatros e outras atividades pensadas com rigor, adequação e qualidade, para que proporcionem experiências enriquecedoras e diferenciadoras,</p>
--	--	------------	--	---

	<p>temos que mandar um e-mail para o gabinete da presidência que por sua vez envia para o gabinete da educação, eles depois tomam uma decisão e mandam executar. Mas ao contrário já não é assim e eu pergunto, porquê?</p> <p>Este para mim é um grande problema: a comunicação. Se tivermos pessoas abertas e disponíveis também para nos ouvir. Porque estamos sempre abertos a projetos que sejam úteis, mas se houver vinte coisas boas, também não iremos poder aceitar essas vinte coisas, senão não conseguimos fazer mais nada. Mesmo o pré-escolar que tem umas linhas de orientação, não tem um programa, não pode estar sempre a ser interrompido com</p>			<p>geradoras de conhecimento para as crianças.</p> <p>Mais recentemente, a Autarquia implementou o serviço de refeições e as AAAF, responsabilizando-se por todos os recursos humanos e materiais necessários ao seu funcionamento.</p> <p>Tendo em conta esta realidade, parece-me que a Autarquia da Chamusca tem vindo a percorrer um caminho com as escolas e Jardins de Infância e posteriormente com o Agrupamento, que tem feito jus ao que me parece ser o pretendido com a delegação de competências. Antecipando-se muitas vezes, ao que posteriormente vem a ser implementado a nível nacional, dou como exemplo a gratuidade dos manuais escolares, mesmo antes da legislação o prever.</p>
--	---	--	--	---

	<p>atividades exteriores, pois aquelas linhas de orientação (Orientações Curriculares) têm que ser seguidas.</p> <p>Portanto esta relação é uma relação muito difícil. Se houver honestidade das duas partes, ou melhor, se o interesse maior forem os meninos, os alunos, os estudantes, nunca ultrapassando as competências de cada um, as coisas funcionam bem. Agora o que me parece é que às vezes há outros interesses para além dos alunos e isso já é mais grave. Se eu quiser implementar um projeto pessoal, no qual eu é que tenho interesse e for pedir colaboração, fico mal, muito mal, pois não estou a colocar o interesse dos alunos em primeiro lugar. Mas o contrário também se coloca.</p>			<p>De referir também, que a relação de proximidade entre escolas e JI e juntas de freguesia, é facilitadora e promotora de vários projetos, muitas vezes intergeracionais, que dinamizam e envolvem as comunidades nas diferentes localidades.</p> <p>Talvez possa resumir em três pontos essenciais e que entendo deverem estar sempre presentes quando se fala em municipalização, administração partilhada e colaboração escola/Autarquia;</p> <p>Objetivos comuns na valorização do objetivo maior que é a promoção da Educação; Comunicação num clima de proximidade e respeito; Respeito pelas competências de cada uma das partes.</p>
--	--	--	--	---

<p><b>Questão 2</b></p> <p>Identifique três exemplos de colaboração a vários níveis, pedagógico, social ou outros.</p>	<p>A nível social existe uma muito boa colaboração. Sempre que indicamos um problema, uma carência numa família e pedimos apoio, eles correspondem. Até agora não houve uma única resposta negativa em relação ao assunto. Não podemos nunca dizer que haja falta de colaboração. Em termos pedagógicos, já não digo o mesmo. Há interferência e para além disso há mesmo várias tentativas de interferência, o que é mau. Eu vou mesmo mais longe: há faltas de respeito pela direção da escola. Eles estabeleceram um canal de comunicação que nós somos obrigados a cumprir e eles simplesmente não cumprem o nosso. E neste momento há tentativas e algumas já conseguidas. Por</p>	<p>Por exemplo, posso falar da autarquia enquanto Câmara Municipal, mas também da relação existente com as Juntas de Freguesia. Temos o projeto das Universidades Sénior nas nossas freguesias, tem havido em algumas um esforço no sentido de promover esta relação intergeracional que tem um grande impacto na comunidade, uma vez que as crianças, estando habituadas à presença dos Sêniores na escola para o desenvolvimento de atividades intergeracionais, acaba por ajudar a trabalhar outros valores que considero uma excelente colaboração, entre as crianças, as famílias (uma vez que estão muitas vezes incluídos os avós das crianças) e as autarquias, comungando todos de resultados muito positivos.</p> <p>Depois, em termos de infraestruturas, tendo em conta todo o investimento que</p>	<p>No nosso concelho penso que temos o privilégio de existir uma boa colaboração entre autarquia e agrupamento, centrando-me mais especificamente na articulação CMC/JF/JI é de referir que a oferta educativa tem sido avaliada como muito boa (atividades de monodocência coadjuvada, participação de financiamento nas visitas de estudo e oferta de uma num raio de 30km, teatros , Parque dos Sonhos, cedência de fotocópias, colaboração com equipamentos nas festas...) e sempre que existem casos sociais tem sido dado o acompanhamento o possível.</p> <p>É também de referir a oferta de formação às AO como influenciadora da melhoria da prática educativa.</p>	<p>Atividades de monodocência coadjuvada na educação Pré-escolar, permitindo a colaboração entre técnicos e docentes, com diferentes formações e conhecimentos, o que enriquece as aprendizagens das crianças e complementa o trabalho dos educadores;</p> <p>Dinamização de atividades culturais como teatros, exposições que permitem a todas as crianças (de forma igualitária) ter contacto com outras realidades, promovendo novos saberes e contacto com diferentes formas de arte e cultura;</p> <p>Um efetivo trabalho em rede entre diferentes organismos, que facilitam a intervenção atempada na resolução de problemas, dou como exemplo a CPCJ, nutricionista e Agentes Vitamina, diferentes</p>
--	---	---	--	---

	<p>exemplo ao nível do pessoal, nós pedimos reforço de pessoal e eles estão sempre a alegar o “rácio”. Nós temos aqui crianças que têm necessidade de um auxiliar só para si, portanto não podemos utilizar essa pessoa dentro do rácio. Se olharmos para o primeiro ciclo ou pré-escolar há praticamente um assistente operacional para cada sala, mas aqui (na escola sede) há alturas que temos um para o pavilhão inteiro. Existem alguns problemas ainda com as escolas de lugar único que são de facto mais complicadas, mas que precisam de ter assistente operacional. Mas o problema maior é de facto aqui, porque temos muitas pessoas com limitações físicas, pessoas que estão constantemente doentes e que ficam em casa o que leva a que</p>	<p>tem sido feito na garantia de melhores condições ambientais nas escolas. Nas condições de conforto, na climatização, nos espaços de lazer, os pátios, nos quais, se não fossem as autarquias a fazer este maior investimento (sabemos que também há fundos comunitários que permitem a sua utilização nestes casos), mas as autarquias podem na verdade fazer a diferença e aí nota-se o investimento que temos feito nos últimos anos que tem sido bastante expressivo e que acaba por criar aqui as melhores condições para que os docentes possam fazer o seu trabalho, tal como todos os elementos que trabalham na escola tenham outras condições de conforto, melhorando também tudo o resto, quer o processo de aprendizagem, quer a convivência, a qualidade dos espaços. Por exemplo no Centro</p>		<p>técnicos como psicóloga, gabinete de educação...</p>
--	--	--	--	---

	<p>um dia possamos estar acima do rácio, mas no dia seguinte já não estamos e não há essa sensibilidade de perceber que é preciso a determinada altura haver um reforço de pessoal, que depois, quando as coisas estão controladas já se poderá alocar a pessoa que estava a mais, noutra sítio.</p>	<p>Escolar, apesar de ser uma requalificação, conseguimos colocar no terreno aquilo que era a nossa visão para a escola e consideramos que foi um bom investimento que pode melhorar as condições existentes.</p> <p>Outro exemplo que posso dar é o de todas as atividades complementares que conseguimos desenvolver em conjunto com a escola e outros parceiros, não só do nosso concelho, mas também de fora do concelho (associações ou IPSS's) que colaboram na área da educação assim como da inovação social, o que nos permite também implementar novas soluções para problemas já previamente identificados e eu acho que aqui também temos conseguido fazer a diferença, ou seja, agregar, em conjunto com a direção do agrupamento novas parcerias que trazem cada uma a</p>		
--	--	--	--	--

		<p>sua mais-valia para a escola e que ao fim e ao cabo, são ferramentas adicionais para que o trabalho da escola possa ser feito de uma forma mais fluida, tornando o trabalho muito mais rico.</p>		
<p><b>Questão 3</b></p> <p>Como percebe a atuação da autarquia/escola no que respeita à oferta de atividades, tanto no âmbito do apoio à família, como da monodocência coadjuvada?</p>	<p>Eu acho que há uma boa oferta. As AAAF's funcionam, é uma oferta deles, discutida com as famílias, por mim, tudo bem, o que interessa é que exista. Agora dizer aos pais, por exemplo: são sete atividades diferentes, ou inscrevem-se em todas ou não se inscrevem em nenhuma. Eu até posso entender que eles não podem contratar professores para uma atividade só, porque talvez uma percentagem grande de miúdos depois quisessem apenas atividade física e não quisesse outra, mas eu não posso obrigar uma pessoa a dizer, olhe se</p>	<p>Tudo o que nós temos em termos de coadjuvação à docência, as atividades de animação e de apoio à família, ou outras atividades, tem sido tudo a pedido dos docentes ou da direção do agrupamento. Nunca integrámos nada na escola que não fosse com o aval da direção. No entanto, temos noção que existem alguns projetos que poderíamos ter na escola e que seriam também eles uma mais valia, que às vezes é difícil implementar, ou pelo menos aceitar, ou conseguir que os professores aceitem novos projetos. Há sempre esta ideia de sobrecarga, por parte dos professores, mas nós consideramos que efetivamente há</p>	<p>Neste concelho a cobertura das AAAF é total, de acordo com as necessidades das famílias. Para além do serviço de almoços, o horário de prolongamento assegura a saída das crianças em horário pós letivo, estabelecido em cada JI (também de acordo com as necessidades das famílias). O serviço de Acolhimento que é realizado no tempo anterior à entrada no JI é assegurado pelas AO em cada um dos estabelecimentos que dele necessitam.</p> <p>Sendo a gestão do pessoal não docente da alçada da CMC, é de referir que tanto os JI como</p>	<p>Há uma preocupação com a qualidade das ofertas, mas também com a diversidade das mesmas. Há ainda uma preocupação com os recursos humanos, procurando técnicos qualificados para a dinamização das atividades e Assistentes Operacionais com perfil adequado às dinâmicas a implementar e à faixa etária das crianças.</p>

	<p>quiser as atividades tem que ter todas. Porque há atividades que o miúdo não quer ter, ou já tem lá fora, natação, ou outra coisa qualquer. Relativamente à cododência, por exemplo a atividade física ela é boa, apesar de que, há um programa para cumprir, e embora eles façam o melhor que podem, mas nem sempre têm as condições necessárias. Por exemplo, dantes quando eles tinham natação, os alunos chegavam aqui todos com a adaptação ao meio aquático resolvida. Mas agora, existem locais que não têm condições para desenvolver determinado tipo de conteúdos que, se não forem implementados, inviabilizam todas as aprendizagens nessa área dali para a frente, porque não foram</p>	<p>projetos que em vez de sobrecarregar podem aliviar. Claro que numa fase de implementação poderá haver ali algum acréscimo de esforço e de trabalho, mas depois, estando o projeto implementado, nós achamos que até alivia a carga dos docentes e melhora o que acontece em sala de aula. No entanto, nós temos feito sempre ponto assente que tudo o que implementamos, à exceção do que é solicitado pela direção do agrupamento, ser sempre fora do período letivo. Naturalmente quando aparece algum parceiro a sugerir algum projeto que entre em período letivo, nós não o recusamos sem o propor sempre primeiro à direção do agrupamento. Depois se a direção considerar que faz sentido, nós avançamos e estamos sempre disponíveis com a parte do investimento, se a direção considerar que não é uma</p>	<p>as AAAF têm o pessoal adequado para os diferentes espaços de JI do concelho.</p> <p>As atividades de monodocência coadjuvada já passaram por diferentes etapas consoante a avaliação do Departamento da Educação Pré-Escolar e as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades. Sempre foram avaliadas como um importante recurso para a aprendizagem das crianças e com conteúdos adequados às OCEPE.</p>	
--	---	--	--	--

	<p>desenvolvidas durante o 1º ciclo e o momento para desenvolver determinada atividade não foi aproveitado, e muitas vezes isso é para sempre. Agora, como vêm todos à sede do concelho, pode ser que as coisas vão melhorando. Eu conheço pessoalmente todos os professores da expressão físico-motora e são competentes, agora, penso que nos devíamos sentar à mesa para verificarmos entre todos o que é necessário fazer, nem que sejam para ficar escrito que não é possível. Agora, quando chegamos ao segundo ano e vamos fazer provas de aferição, e depois? Como iremos justificar que os meninos até tinham educação física e não conseguem fazer determinada atividade?</p>	<p>mais-valia, ou que não faz sentido, nós aí já não avançamos. Mas há projetos que de facto, temos pena que não avancem. Por exemplo, tivemos oportunidade de entrar numa fase preliminar com um parceiro nosso, a “Associação Tempos Brilhantes”, que é uma IPSS na área da educação com influência nacional e que se está a internacionalizar e que estava a construir connosco e com várias universidades envolvidas, um sistema de avaliação precoce do insucesso escolar, o que para nós era extraordinário, nós poderíamos alimentar uma plataforma com dados que nós já temos, não seriam dados novos a recolher, cujo sistema nos iria alertar, ainda antes de uma criança revelar ter problemas de insucesso escolar, teríamos um alerta do tipo: atenção que tendo em conta estes parâmetros, é provável que esta</p>		
--	---	--	--	--

		<p>criança venha a ter insucesso escolar, o que nos permitiria fazer uma intervenção precoce, antes ainda que o problema acontecesse, e se nós conseguíssemos efetivamente poupar esta dificuldades ou este sofrimento às crianças, para nós seria excelente. E não tivemos oportunidade de o implementar e foi uma pena, porque como nós eramos um dos municípios piloto, poderíamos ter tido aqui uma série de benefícios. Depois também tivemos a proposta da Teach for Portugal, que é um programa da Teach for All, um programa internacional, que nos permitiria ter aqui jovens que são alvo de um processo de capacitação para fazer uma espécie de co-docências com os docentes do 3º ciclo, durante dois anos, para poderem dar algum auxílio aos docentes e em paralelo, desenvolverem também intervenção</p>		
--	--	--	--	--

		na comunidade. Esta foi também uma proposta que acabou por cair, por não ter tido o aval da direção do agrupamento.		
--	--	---	--	--

**Objetivo do segundo conjunto de questões:**

- Recolher dados que permitam identificação de aspetos positivos da colaboração autarquia/agrupamento

<b>Questão 4</b>	Os espaços escolares. Acho que estão em excelente estado de conservação, os edifícios (que é realmente uma das competências deles e eles cumprem na integra) estão todos em excelentes condições, bem equipados. Podem-nos dizer que o centro escolar é melhor. Pois é, é mais recente... mas ninguém pode dizer que qualquer criança que venha duma escola de fora da sede do concelho (e este concelho é de facto muito disperso) não tenha muito boas condições nas escolas da sua aldeia. Se	Quando existe harmonia neste trinómio, família/comunidade/escola, passa tudo a fazer muito mais sentido. Falando em exemplos concretos: atividades de enriquecimento curricular - nós, no nosso concelho temos um projeto próprio, um modelo que foi desenhado por nós em parceria com a associação “Tempos Brilhantes”, em que abandonámos as áreas estanque das AEC e criámos um modelo em que fazemos trabalho por projetos. Neste momento temos duas áreas de projeto que funcionam uma por semestre, que são “Os pequenos Heróis” e “A Vila Utopia” onde nós trabalhamos muito	A oferta educativa, a preservação dos equipamentos, a gestão de pessoal e a respetiva fluência na comunicação que o bom funcionamento destes serviços implica.	Até à data tem havido uma preocupação com a comunicação entre as partes. No final de cada ano letivo realiza-se reunião entre vice-presidente responsável pela educação, representantes dos técnicos do Gabinete de educação, representante do Pré-escolar e 1º -CEB na direção e coordenadoras de Departamento, para fazer balanço das atividades desenvolvidas e propostas de atividades a desenvolver no ano seguinte. Naturalmente, ao longo do ano vão sendo feitos acertos/ajustes para melhoria do funcionamento. A calendarização
Quais os aspetos que considera mais positivos no âmbito dessa colaboração?				

	<p>quisermos comparar os espaços escolares do nosso concelho com os de outros, os nossos são seguramente muito melhores.</p> <p>Todos os outros apoios, por exemplo as bolsas de mérito e outros apoios que são dados aos que querem prosseguir estudos superiores.</p> <p>Tenho que referir que, antes do ministério da educação dar os manuais escolares, já eles davam aqui os manuais a todas as crianças. Há uma grande aposta na educação.</p> <p>Agora, devo de novo salientar que eles apostam em coisas, sobre as quais eles tomaram as suas próprias decisões. Nunca se sentaram à mesa com a escola. Por exemplo, nós estamos a pensar em dar os</p>	<p>estas questões da cidadania, a linguagem de código e programação, uma vez que sabemos que a inteligência artificial nos vai trazer muitas transformações em pouco tempo e queremos que os nossos alunos sejam competitivos face àquilo que é o contexto atual e o contexto de um futuro muito próximo e nós percebemos claramente que quando a escola, ou quando os docentes, neste caso, que tem uma parte do seu tempo afetado às atividades de enriquecimento curricular, as coisas correm de facto muito melhor e o maior trabalho é também explicar aos encarregados de educação a importância deste trabalho, uma vez que quando fazemos um trabalho que é completamente inovador, às vezes também temos dificuldade em explicar a sua importância. E quando temos a escola e os seus</p>		<p>é feita em estreita colaboração. Os técnicos manifestam grande disponibilidade para que os conteúdos abordados complementem o trabalho desenvolvido pelos educadores em contexto de sala de atividades.</p> <p>Resumindo, esta colaboração tem-nos conduzido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. a um enriquecimento do conhecimento;</li> <li>. a um enriquecimento da prática educativa;</li> <li>. é uma mais valia para as crianças;</li> <li>. é um verdadeiro apoio para as famílias.</li> </ul>
--	---	--	--	---

	<p>manuais, o que é que vocês acham? Podia até haver outras coisas mais importantes. Podíamos até chegar à conclusão de que os manuais seriam o mais importante, mas se houvesse uma parceria franca, poderia ser aprimorada essa parceria. Até poderíamos verificar que determinado aluno não precisava dos manuais, mas de outra coisa qualquer... De qualquer maneira continuo a achar que existe uma boa aposta na educação. Sem sombra de dúvida. Mas depois às vezes não estão tão abertos para outras coisas, não estão. Decisões que eles tomaram e que não saem delas, não são decisões partilhadas. São sempre decisões unilaterais.</p>	<p>profissionais do lado desta oferta nova e inovadora, sabemos que ela é acolhida de uma forma muito melhor, as coisas fluem de maneira diferente, uma vez que estamos todos a trabalhar para o mesmo fim, e quando existe um elemento deste trinómio que não acredita, ou não dá o benefício da dúvida, as coisas demoram muito mais tempo a resultar de modo a que ganhemos todos.</p>		
<b>Questão 5</b>	Nos equipamentos,	É precisamente nesta parte da	Devo confessar que não sendo	Na melhoria e manutenção

<p>Em que áreas considera, tendo em conta os normativos em vigor, que a autarquia deve intervir/colaborar na escola?</p>	<p>na sua manutenção, mas até a própria gestão dos equipamentos deveria ser da escola. Devia haver um plano onde se pudessem inventariar as necessidades, mas depois deixar à escola margem de manobra para gerir. Depois chegamos lá abaixo ao centro escolar, nós não podemos interferir em nada. Há espaços que nos são completamente vedados. Nós não podemos alterar a sua utilização. Sempre que queremos lá levar alguém ou fazer algum tipo de atividade, temos sempre que PEDIR para usar. Quando achamos que a gestão deveria ser da escola, pois se quisesse utilizar determinado tipo de equipamento deveria ser a escola a gerir o horário do mesmo e usava,</p>	<p>relação com a comunidade. Talvez seja necessário trazer aqui um pouco de história do que tem sido a educação na autarquia nestes últimos anos. Este executivo entrou em 2013 e na altura, por via das negociações e do que vinha acontecendo nos executivos anteriores, não se considerava que a educação fosse uma área estratégica para o desenvolvimento do concelho. Tanto assim era que por exemplo, nos últimos mandatos antes de nós entrarmos e no início do nosso, o pelouro da educação era atribuído a um vereador da oposição. Na altura começava a falar-se dos processos participativos, nomeadamente a questão dos Orçamentos Participativos e nós percebemos que a nossa comunidade não tinha maturidade suficiente em termos de cidadania ativa e de participação no</p>	<p>conhecedora profunda dos normativos em vigor, penso que as competências de gestão de pessoal não docente, dos materiais de limpeza, da conservação dos equipamentos (JF) e ultimamente a distribuição do leite escolar, têm funcionado bem neste agrupamento.</p> <p>Penso ainda que o motivo do bom funcionamento, seja em que área ação for, tem sempre a ver com o respeito, honestidade e valorização, em detrimento da prepotência e da gestão em função do populismo que infelizmente tantas vezes agrada às nossas populações.</p>	<p>dos espaços físicos; Na colocação dos Assistentes Operacionais; Na colocação de técnicos, para a dinamização de atividades de monodocência , mas também psicólogos e terapeutas de fala para colmatar carências que se registam e são tão necessárias para dar resposta ao crescente nº de crianças com necessidades destas terapias; Na logística necessária ao desenvolvimento de alguns Projetos/atividades (visitas de estudo, dia da criança, festas de final de ano); Na aquisição de material de desgaste como papel, fotocópias... acrescentaria material de recreio e material didático; Componente não letiva: almoços, AAAF; Componente social, na resposta às famílias e crianças mais desfavorecidas, colmatando desigualdades e promovendo a</p>
--	---	--	--	---

	<p>ponto final. Parece que podemos utilizar de acordo com o que eles querem e não de acordo com as nossas necessidades. O Clube de Ciência Viva tem lá a sede, porque aqui não tínhamos espaço. Mas nós tivemos que pedir para o poder utilizar. Ou seja, eles têm sempre a possibilidade de dizer que não.</p> <p>Tal como não percebo porque é que a entidade “Tempos Brilhantes” [IPSS responsável pelas atividades de apoio à família, é uma empresa contratada pelo município para trabalhar com as AAAF’s] tem um gabinete dentro do Centro Escolar. Eles acham que aquilo é deles e eles é que decidem quem podem lá pôr. O que sentimos é que a qualquer momento eles nos podem dizer que não</p>	<p>sentido da construção, para se poderem levar a cabo estes processos participativos, ou assembleias de jovens. Então nós fomos tentar perceber quais eram as áreas onde nós poderíamos trabalhar isto e natural e inevitavelmente surge a área da educação. A partir daí, acho que todo o trabalho que foi sendo feito por nós, focado na área da educação, não é um fim em si, ou seja, o nosso investimento na área da educação não é simplesmente para melhorar as condições existentes no presente, mas sim o investimento naquilo que são os nossos cidadãos. Eu não gosto de chamar às crianças os “cidadãos do futuro”, porque efetivamente eles já são cidadãos, mas é um investimento claro nestas pessoas que vão ditar o nosso futuro mais próximo e o que nós queremos mesmo é apostar na sua formação, na capacitação. Eu há</p>	<p>igualdade de oportunidades; Colaboração em Projetos que a escola sugira e vice-versa.</p>
--	---	---	--

	<p>podemos utilizar determinado equipamento ou local dentro dos espaços escolares.</p> <p>Da nossa parte, nós tentamos sempre estabelecer colaboração com eles. Por exemplo, recebemos agora do ministério da educação uma possibilidade de aquisição de projetores novos para as diferentes salas do agrupamento, entrámos imediatamente em contacto com eles dizendo que, sabendo que eles têm este tipo de equipamento em todas as salas, existe alguma sala em que o material já esteja degradado, ou a necessitar de substituição? Eles enviaram-nos uma listagem com todo o material que consideram já estar a necessitar de substituição e nós pedimos de acordo com o</p>	<p>pouco falava na questão da inovação social e depois isto foi progredindo e fomos parar a esta área que consideramos estar em franca expansão e nós , por exemplo, tivemos, só em projetos financiados na área da inovação social, quase um milhão de euros em projetos e se nós pensarmos que um milhão de euros numa obra é uma coisa fácil de ver, uma vez que a partir do momento em que lançamos a primeira pedra está à vista de toda a gente. Mas o dinheiro que se investe na capacitação das pessoas, não é de todo assim, não se vê. No entanto, eu gosto muito de dizer que, apesar de ser um investimento que politicamente é mais difícil de assumir, por não ser tão visível, é aquele investimento que ao longo dos anos se vai valorizando. Enquanto que numa obra, não. Uma obra a partir do momento em que está pronta, começa sempre a depreciar. O Investimento nas</p>		
--	---	---	--	--

	<p>plano digital do ministério. Não sabemos se vem ou não, mas fizemos o nosso papel, pois queremos é os nossos espaços equipados com o melhor. Eles tem a possibilidade de os equipar, mas se há um programa do governo a fazer isso, nós devemos aproveitar.</p>	<p>pessoas é precisamente o contrário. Por isso este investimento na área da educação é feito no sentido de acreditar que nós podemos realmente fazer mais pelas pessoas, não é por vivermos num meio rural e no interior que as nossas pessoas não merecem ter as mesmas oportunidades que as outras e hoje em dia estamos num mundo tão competitivo, mas temos todos nós tanto nas nossas casas, como nas nossas escolas, uma janela aberta para o mundo e a partir dessa janela nós conseguimos efetivamente criar oportunidades e isto nunca foi tão real como é hoje. Portanto o que nós queremos é dar estas ferramentas para que todas as nossas pessoas percebam o que, com trabalho naturalmente, com esforço, com dedicação, mas com as ferramentas certas qualquer pessoas pode chegar a qualquer lado, independentemente</p>		
--	--	--	--	--

		de estar aqui na Chamusca ou de estar em Lisboa. Por isso o trabalho tem sido muito feito em torno disto em que nós acreditamos que é possível sempre fazer mais pelas pessoas.		
--	--	---	--	--

**Objetivo do terceiro conjunto de questões:**

- Recolher dados que permitam constatar as perceções da direção/autarquia no que respeita à identificação das dificuldades encontradas na colaboração autarquia/agrupamento

<p><b>Questão 6</b></p> <p>Quais os aspetos que considera menos positivos no âmbito da colaboração entre as duas instituições ?</p>	<p>A falta de comunicação franca e justa entre as duas partes e a dificuldade que eles têm de em vez de impor, propôr. Seria muito mais fácil e proveitoso para todos.</p> <p>Tanto eles como nós somos bombardeados diariamente com projetos de tudo e mais alguma coisa e nós não podemos dizer que sim a todos, por muito interessantes que eles possam parecer.</p> <p>Agora, se achamos um</p>	<p>O que nós achamos é que tudo isto anda a velocidades um pouco diferentes. Nós autarquias, e os políticos temos sempre esta ânsia de querer ver as coisas a acontecer com a máxima rapidez, às vezes nada anda tão rápido como nós gostaríamos, mas por exemplo, quando fizemos aquele grande investimento no Centro Escolar, todos aqueles laboratórios, nós queríamos que, logo no dia em que a escola abriu, que eles fossem utilizados e que fossem utilizados da forma que nós perspetivámos,</p>	<p>Ao longo do tempo algumas lacunas na comunicação.</p>	<p>Parece que ainda poderão ser melhorados aspetos com a comunicação entre as partes, assim como maior valorização dos Projetos apresentados pela escola.</p> <p>Embora sabendo que por vezes é difícil diferenciar o que é de cariz pedagógico do “resto” que é essencial para que tudo funcione e os projetos se realizem. É muito importante que os papeis estejam bem definidos para que não haja sobreposições de papeis, todos</p>
---	---	--	--	--

	<p>determinado projeto interessante, temos que o deixar funcionar durante algum tempo e depois avaliar. Se funciona, pode continuar, mas se não funciona, deve sair e até entrar outro. E não fazer como tem sido até aqui, entra este, mais aquele, mais o outro e depois funciona tudo mal, pois não há tempo de implementar os projetos com qualidade.</p> <p>E o problema é que não nos é dada a possibilidade de dizer que não queremos determinado projeto, por acharem que estamos a desprezar as suas colaborações.</p> <p>Por exemplo agora aqui com as obras [na escola sede], tenho que estar sempre alerta, pois com quase um ano de obra ainda não sei quem é o responsável pela</p>	<p>porque vínhamos de uma realidade em que toda a gente se queixava que não havia condições e de repente criam-se condições, mas elas não são potenciadas e isto, para nós ao princípio foi uma grande frustração. Por outro lado, uma criança está na escola durante 12 anos (na escolaridade obrigatória) e se nós demorarmos quatro, ou cinco, ou seis anos a arrancar com as coisas já condicionámos metade do percurso daquelas crianças que nós tínhamos nas nossas mãos. Por isso tudo o que nós fazemos é urgente de acontecer e de implementar e nós vemos a educação nesses termos. E naturalmente com mandatos de quatro anos, quem está à frente das autarquias quer ver coisas a acontecer com muita rapidez e sentimos muitas vezes que a escola não anda à mesma velocidade e às vezes os conflitos acontecem aqui. Não se percebe o</p>		<p>temos de ter a sensibilidade para perceber onde começa e onde termina a função de cada um.</p>
--	---	---	--	---

	<p>segurança. Mas estou muito atento e quando percebo que algo não está bem e pode colocar as pessoas ou as crianças em perigo, vou logo tentar chamar a atenção. Falo com as pessoas e depois tenho sempre que enviar um email. Passo a vida a enviar email's diretamente ao presidente da câmara e ele acha que eu passo a vida a fazer queixinhas. Não é nada disso...</p>	<p>porquê desta urgência, mas de facto, o mundo atual, também a tem e já não se compadece com processos lentos. Cada ano que passa sem nós podermos dar o salto que poderíamos ter dado é um ano perdido na vida de alguém.</p>		
--	---	---	--	--

**Objetivo do quarto conjunto de questões:**

- Perceber os aspetos a necessitar de melhoria no âmbito da colaboração autarquia /agrupamento

<p><b>Questão 7</b></p> <p>Tendo em conta as áreas em que existe intervenção, como considera que poderia vir a ser melhorada esta colaboração?</p>	<p>Deveria de haver uma melhor comunicação entre as partes, uma parceria franca, que permitisse discutir o que realmente necessitamos. Infelizmente não sentimos nada essa abertura. Deveria ser feito um plano conjunto para sabermos quais as dificuldades e necessidades</p>	<p>Eu acho que é muito da forma que nós temos feito e que é, se a escola não quer determinado projeto e nós até cedemos, mas se acreditamos muito que alguma coisa pode resultar, nós vamos insistindo e às vezes sabemos que há projetos que depois acabam por avançar com alguma contrariedade, mas como nós</p>	<p>Talvez refletindo numa forma das atividades de monodocência coadjuvada continuarem a abarcar todas as crianças sem tanto investimento do tempo letivo.</p>	<p>O diálogo e a comunicação têm de ser frequentes, francos e assertivos. A disponibilidade de ambas as partes, tem de ser efetiva. Os objetivos têm de ser comuns, com foco no interesse das crianças e qualidade das aprendizagens, sem se deixarem contaminar por interesses pessoais ou</p>
--	---	--	---	---

	<p>para um ou dois anos e se não houvesse possibilidade num ano, ser no outro, mas não sentimos nada essa vontade. Eles investem naquilo que acham que é importante. Avançam com um projeto que acham que é interessante e nós ficamos sempre numa situação de dizer sim ou não. E se dissermos não, ele não é aceite e a escola é que não tem abertura...</p> <p>Uma das críticas que a autarquia nos faz é que nós não damos continuidade cá em cima [na escola sede] aos seus projetos. Mas se déssemos, não teríamos tempo de implementar os nossos. Porque nós também temos projetos. Existem programas e os professores estão cá para dar os programas e os projetos devem ser um</p>	<p>acreditamos tanto neles... repare que nós não propomos projetos por "achismo", nós pesquisamos muito, lemos muito, tudo o que são orientações da UNICEF, da OCDE, estudos e documentos nacionais e internacionais e estamos sempre muito atentos. Nós temos, por exemplo, uma técnica no nosso gabinete de educação que está afeta, quase exclusivamente a este tipo de trabalho: pesquisar quais são as orientações, quais são as boas práticas, o que é que está a ser feito, onde está a ser feito, como resultou, comparar com territórios idênticos ao nosso... estamos sempre muito atentos ao que está a acontecer... e portanto às vezes forçando um bocadinho as coisas, porque acreditamos mesmo nelas e porque vemos noutros sítios a resultar e se resultou com os outros, porque é que não há-de resultar também connosco, e assim,</p>		<p>institucionais.</p>
--	---	---	--	------------------------

	<p>complemento para o programa, de forma a enriquecê-los.</p> <p>Por exemplo, faz falta levar os miúdos ao teatro para dar muitos conteúdos ao nível do português, da história, das artes, etc. Mas ficam muito caras essas viagens. Temos cá condições para trazer o teatro cá, então podemos trazer. E isso não impede de lavarmos na mesma os miúdos a Lisboa, ver um museu, que já não podemos trazer cá, ou até mesmo só para eles andarem de comboio, ou de metro e verem coisas que não veriam aqui.</p> <p>Falta um bocadinho de diálogo. Falta também bom senso e falta saberem que os técnicos de educação somos nós. Eles até nos querem impor formas de fazermos melhor educação... têm</p>	<p>tentamos mostrar isto à escola. Por exemplo nós fizemos em 2018, o que foi interrompido pela pandemia, mas temos intenção de retomar, o nosso Encontro de Educação ao qual demos o nome de “Metamorfose” e agora o Sampaio da Nóvoa vem usar precisamente este conceito para falar das necessidades de transformação da escola. Em 2018 tivémos cá alguns exemplos do que se estava a fazer na educação e progressivamente temos vindo a ganhar pontos e credibilidade no sentido de a escola também perceber que aqui deste lado não está ninguém que queira intrometer-se naquilo que é o trabalho da escola e dos professores, nunca foi essa a questão, mas que nos posicionamos como um parceiro fundamental para conseguir ajudar a atingir determinados objetivos sempre no sentido de facilitar, de ajudar, de encaminhar e nunca com o propósito de ser obstáculo,</p>		
--	---	--	--	--

	que nos ouvir. E acho que com a municipalização isto tudo se vai agravando.	impôr, acrescentar trabalho. Acréscitar sim, mais-valias, sempre insistindo naquilo em que acreditamos.		
--	--	--	--	--



	<p><b>- Comunicação</b></p>	<p><i>achamos, o que precisamos, dialogar connosco e prestar-se a colaborar.”</i></p> <p><b>E1</b>  <i>“A nível social existe uma muito boa colaboração.” “...nunca houve uma única resposta negativa em relação ao assunto. Não podemos nunca dizer que haja falta de colaboração.”</i></p> <p><b>A</b>  <i>“...a escola deve assentar num trinómio entre escola, família e comunidade...”</i></p> <p><b>E2</b>  <i>“Penso que não pode haver uma dependência da educação relativamente ao poder político local pela preservação de uma oferta educativa dentro de valores democráticos...”</i></p> <p><b>E3</b>  <i>“...quando se fala no trabalho efetivamente colaborativo e de parceria entre instituições...”</i>  <i>“...Pela pertinência e importância deste trabalho colaborativo, estas atividades continuam a ser desenvolvidas até aos dias de hoje...”</i>  <i>“...administração partilhada e colaboração escola/autarquia...”</i></p> <p><b>E1</b>  <i>“...foi estabelecido pela autarquia um canal de comunicação para tudo o que</i></p>
--	-----------------------------	--

	<p>➤ <b>Exemplos de colaboração</b></p>	<p><i>precisamos temos que mandar um e-mail para o gabinete da presidência que por sua vez envia para o gabinete da educação, eles depois tomam uma decisão e mandam executar. Mas ao contrário já não é assim e eu pergunto, porquê? Este para mim é um grande problema: a comunicação.”</i></p> <p><b>A</b>  <i>“...isso, efetivamente levanta-nos algumas dificuldades, sobretudo na fluidez da informação transmitida, uma vez que acontece existirem outras interpretações do que é na realidade transmitido.”</i></p> <p><b>E2</b>  <i>“...que haja comunicação com o agrupamento/pais e que todos tenham respeito pelos profissionais que estão no terreno e que devem ser escutados nas tomadas de decisão relativamente a equipamentos e ofertas educativas, entre outros.”</i></p> <p><b>E3</b>  <i>“Comunicação num clima de proximidade e respeito...”</i></p> <p><b>E1</b>  <i>“A nível social existe muito boa colaboração”</i></p>
--	---	---

		<p><b>A</b></p> <p><i>“...também da relação existente com as Juntas de Freguesia. O projeto das Universidades Sénior...”</i></p> <p><i>“excelente colaboração, entre as crianças e as famílias...e as autarquias...”</i></p> <p><i>“Depois, em termos de infraestruturas, tendo em conta todo o investimento que tem sido feito na garantia de melhores condições ambientais nas escolas.”</i></p> <p><i>“Outro exemplo que posso dar é o de todas as atividades complementares que conseguimos desenvolver em conjunto com a escola e outros parceiros...”</i></p> <p><b>E2</b></p> <p><i>“...oferta educativa tem sido avaliada como muito boa (atividades de monodocência coadjuvada, participação de financiamento nas visitas de estudo e oferta de uma num raio de 30km, teatros , Parque dos Sonhos, cedência de fotocópias, colaboração com equipamentos nas festas...) e sempre que existem casos sociais tem sido dado o acompanhamento possível.”</i></p> <p><i>“...oferta de formação às AO...”</i></p> <p><b>E3</b></p> <p><i>“Atividades de monodocência coadjuvada na educação</i></p>
--	--	---

	<p>➤ <b>Oferta de atividades</b></p>	<p><i>Pré-escolar...”</i></p> <p><i>“Dinamização de atividades culturais como teatros, exposições que permitem a todas as crianças...”</i></p> <p><i>“Um efetivo trabalho em rede entre diferentes organismos...”</i></p> <p><b>E1</b></p> <p><i>“Eu acho que há uma boa oferta. As AAAF’s funcionam, é uma oferta deles, discutida com as famílias...”</i></p> <p><i>“Eu conheço pessoalmente todos os professores (...) e são competentes...”</i></p> <p><b>A</b></p> <p><i>“Tudo o que nós temos em termos de coadjuvação à docência, as atividades de animação e de apoio à família, ou outras atividades, tem sido tudo a pedido dos docentes ou da direção do agrupamento.”</i></p> <p><i>“Há sempre esta ideia de sobrecarga, por parte dos professores, mas nós consideramos que efetivamente há projetos que em vez de sobrecarregar podem aliviar.”</i></p> <p><b>E2</b></p> <p><i>“Neste concelho a cobertura das AAAF é total, de acordo com as necessidades das famílias. Para além do serviço de almoços, o horário de prolongamento assegura a saída das crianças</i></p>
--	--------------------------------------	--

		<p><i>em horário pós letivo (...) serviço de Acolhimento...”</i></p> <p><i>“...pessoal adequado para os diferentes espaços...”</i></p> <p><i>“as atividades de monodocência coadjuvada já passaram por diferentes etapas consoante a avaliação do departamento (...) Sempre foram avaliadas”</i></p> <p><i>como um importante recurso para a aprendizagem... e com conteúdos adequados às OCEPE.”</i></p> <p><b>E3</b></p> <p><i>“Há uma preocupação com a qualidade das ofertas, mas também com a diversidade das mesmas.”</i></p> <p><i>“Há uma preocupação com os recursos humanos, procurando técnicos qualificados e assistentes operacionais com perfil adequado...”</i></p>
<p>- aspetos positivos</p>	<p>➤ <b>Áreas de Intervenção</b></p> <p><b>- Social/ com famílias</b></p>	<p><b>E1</b></p> <p><i>“...bolsas de mérito e outros apoios que são dados aos que querem prosseguir estudos superiores.”</i></p> <p><i>“...antes do ministérios da educação dar os manuais escolares, já eles davam aqui a todas as crianças.”</i></p> <p><b>A</b></p> <p><i>“Temos o projeto das Universidades Sénior nas</i></p>

	<p align="center"><b>- Pedagógica/educativa</b></p>	<p><i>nossas freguesias, tem havido em algumas um esforço no sentido de promover esta relação intergeracional que tem um grande impacto na comunidade, uma vez que as crianças, estando habituadas à presença dos Sêniores na escola para o desenvolvimento de atividades intergeracionais...”</i></p> <p><b>E2</b></p> <p><i>“...centrando-me mais especificamente na articulação CMC/JF/JI...”</i></p> <p><b>E1</b></p> <p><i>“Há uma grande aposta na educação.”</i></p> <p><b>A</b></p> <p><i>“atividades de enriquecimento curricular - nós, no nosso concelho temos um projeto próprio, um modelo que foi desenhado por nós em parceria com a associação “Tempos Brilhantes”</i></p> <p><i>...”queremos que os nossos alunos sejam competitivos face àquilo que é o contexto atual... e de um futuro muito próximo”</i></p> <p><b>E2</b></p> <p><i>“... a oferta educativa...”</i></p> <p><i>“...gestão de pessoal não docente, dos materiais de limpeza, da conservação dos equipamentos (JF) e ultimamente a distribuição do</i></p>
--	---	--

	<p><b>- Edifícios escolares/equipamentos</b></p>	<p><i>leite escolar, têm funcionado bem neste agrupamento”</i></p> <p><b>E3</b>  <i>“no final de cada ano letivo realiza-se uma reunião (...) para fazer balanço das atividades desenvolvidas e propostas de atividades a desenvolver no ano seguinte.”</i>  <i>“Os técnicos manifestam grande disponibilidade para que os conteúdos abordados complementem o trabalho desenvolvido pelos educadores em contexto de sala de atividades.”</i></p> <p><b>E1</b>  <i>“Os espaços escolares. Acho que estão em excelente estado de conservação” (...)”Estão todos em excelentes condições e bem equipados”.</i>  <i>“Se quisermos comparar os espaços escolares do nosso concelho com os de outros, os nossos são seguramente muito melhores.”</i></p> <p><b>A</b>  <i>“Por exemplo no Centro Escolar, apesar de ser uma requalificação, conseguimos colocar no terreno aquilo que era a nossa visão para a escola e consideramos que foi um bom</i></p>
--	--	--

		<p><i>investimento que pode melhorar as condições existentes.”</i></p> <p><i>“...em termos de infraestruturas, tendo em conta todo o investimento que tem sido feito na garantia de melhores condições ambientais nas escolas. Nas condições de conforto, na climatização, nos espaços de lazer, os pátios(...)”</i></p> <p><b>E3</b></p> <p><i>“A educação é uma área em que os diferentes executivos têm investido. Começando pela criação de condições físicas, requalificando todo o parque escolar do concelho, quer nas freguesias, quer na sede de concelho (...) intervenção nos edifícios, aquisição de mobiliário e materiais de desgaste, com o objetivo de esbater hiatos que a dispersão geográfica do concelho acentuam. (...) Criação de um Centro de Recursos Educativos, responsabilizando-se pelo transporte de todas as crianças à sede do concelho, semanalmente, para que pudessem usufruir em regime de monodocência coadjuvada, de atividades”</i></p>
--	--	---

<p>- Dificuldades</p>	<p>✓ Áreas de intervenção</p> <p><b>- Pedagógica/educativa</b></p>	<p><b>E1</b></p> <p><i>“Tanto eles como nós somos bombardeados diariamente com projetos de tudo e mais alguma coisa e nós não podemos dizer que sim a todos, por muito interessantes que eles possam parecer.”</i></p> <p><i>“se achamos um determinado projeto interessante, temos que o deixar funcionar durante algum tempo e depois avaliar. Se funciona, pode continuar, mas se não funciona, deve sair e até entrar outro.</i></p> <p><i>“...deixar funcionar durante algum tempo e depois avaliar.”</i></p> <p><b>A</b></p> <p><i>“O que nós achamos é que tudo isto anda a velocidades um pouco diferentes. Nós autarquias, e os políticos temos sempre esta ânsia de querer ver as coisas a acontecer com a máxima rapidez, às vezes nada anda tão rápido como nós gostaríamos...”</i></p> <p><i>“...uma criança está na escola durante 12 anos (na escolaridade obrigatória) e se nós demorarmos quatro, ou cinco, ou seis anos a arrancar com as coisas já condicionámos metade do percurso daquelas crianças que nós tínhamos nas</i></p>
-----------------------	--	---

	<p><b>- Equipamentos escolares</b></p>	<p><i>nossas mãos.”</i></p> <p><i>“...sentimos muitas vezes que a escola não anda à mesma velocidade e às vezes os conflitos acontecem aqui.”</i></p> <p><b>E2</b></p> <p><i>“Ao longo do tempo algumas lacunas na comunicação”</i></p> <p><b>E1</b></p> <p><i>“Depois chegamos ... ao centro escolar, nós não podemos interferir em nada. Há espaços que nos são completamente vedados. (...)</i></p> <p><i>Sempre que queremos lá levar alguém ou fazer algum tipo de atividade, temos sempre que PEDIR para usar. Quando achamos que a gestão deveria ser da escola...”</i></p> <p><i>“Parece que podemos utilizar de acordo com o que eles querem e não de acordo com as nossas necessidades.”</i></p> <p><b>A</b></p> <p><i>“...quando fizemos aquele grande investimento no Centro Escolar, todos aqueles laboratórios, nós queríamos que, logo no dia em que a escola abriu, que eles fossem utilizados e que fossem utilizados da forma que nós perspectivamos...”</i></p> <p><i>“...toda a gente se queixava que não havia condições e de</i></p>
--	--	--

		<p><i>repente criam-se condições, mas elas não são potenciadas e isto, para nós ao princípio foi uma grande frustração.”</i></p>
<p>- Aspetos a melhorar</p>	<p>✓ Áreas de intervenção</p> <p><b>- Comunicação</b></p>	<p><b>E1</b></p> <p><i>“Deveria de haver uma melhor comunicação entre as partes, uma parceria franca, que permitisse discutir o que realmente necessitamos.”</i></p> <p><i>“Deveria ser feito um plano conjunto para sabermos quais as dificuldades e necessidades para um ou dois anos”(…)</i></p> <p><i>“Falta um bocadinho de diálogo(…) eles têm de nos ouvir.”</i></p> <p><b>A</b></p> <p><i>“...se a escola não quer determinado projeto e nós até cedemos, mas se acreditamos muito que alguma coisa pode resultar, nós vamos insistindo e às vezes sabemos que há projetos que depois acabam por avançar com alguma contrariedade, mas como nós acreditamos tanto neles...”</i></p> <p><i>“...às vezes forçando um bocadinho as coisas, porque acreditamos mesmo nelas e porque vemos noutros sítios a resultar e se resultou com os outros, porque é que não há-de resultar também connosco, e</i></p>

		<p><i>assim, tentamos mostrar isto à escola.”</i></p> <p><i>“Acrescentar sim, mais-valias, sempre insistindo naquilo em que acreditamos.”</i></p> <p><b>E2</b></p> <p><i>“Talvez refletindo numa forma das atividades de monodocência coadjuvada continuarem a abarcar todas as crianças sem tanto investimento do tempo letivo.”</i></p> <p><b>E3</b></p> <p><i>“O diálogo e a comunicação têm de ser frequentes, francos e assertivos. A disponibilidade de ambas as partes, tem de ser efetiva. Os objetivos têm de ser comuns, com foco no interesse das crianças e qualidade das aprendizagens, sem se deixarem contaminar por interesses pessoais ou institucionais.”</i></p>
--	--	---