



UNIVERSIDADE  
**LUSÓFONA**

**Centro Universitário de Lisboa**

**Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

**Instituto de Educação**

**TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS NA  
EDUCAÇÃO DO PODER CENTRAL PARA O  
PODER LOCAL**

**O Caso do Concelho de Arruda dos Vinhos**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Administração Educacional e Regulação da Educação, orientada pela Professora Doutora Ana Paula Silva.

**Regiane da Silva Parente (a21206267)**

**2024**

[www.ulusofona.pt](http://www.ulusofona.pt)



UNIVERSIDADE  
**LUSÓFONA**

**Centro Universitário de Lisboa**

**Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

**Instituto de Educação**

**TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS NA  
EDUCAÇÃO DO PODER CENTRAL PARA O  
PODER LOCAL**

**O Caso do Concelho de Arruda dos Vinhos**

**VERSÃO FINAL**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 14/ 03/2024, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 715/2024, de 16 de fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutora Elsa Maria Bacala Estrela;

Arguente: Prof. Doutor Nuno Miguel da Silva Fraga;

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Paula Silva.

**Regiane da Silva Parente (a21206267)**

**2024**

[www.ulusofona.pt](http://www.ulusofona.pt)

## **Agradecimentos**

Ao longo desta jornada, muitos foram os desafios que enfrentei, mas também muitas foram as mãos amigas e ombros solidários que me sustentaram.

Em primeiro lugar, minha mais profunda gratidão vai para a Professora Doutora Ana Paula Silva, que, desde que aceitou o desafio de ser a orientadora desta pesquisa, se tornou meu porto seguro nas tempestades acadêmicas. Sua dedicação, confiança e paciência foram fundamentais para este trabalho, e por isso, o meu muito obrigada.

A todos os participantes desta pesquisa, sejam diretores de Agrupamentos, professores, representantes de entidades autárquicas, associações de pais ou parceiros locais da comunidade de Arruda dos Vinhos, agradeço pela colaboração, receptividade e encorajamento.

Ao meu esposo Rui, e ao meu filho Rui Alexandre, que suportaram tantas vezes o meu mau humor e a minha ausência que esta jornada implicou, a minha eterna gratidão por acreditarem em mim.

Por fim, mas não menos importante, aos meus pais, Edmar e Ana, e aos meus sogros Manuel e Teresa que sempre me incentivaram a perseguir meus objetivos e nunca desistir, independentemente dos obstáculos que surgiram no caminho, expresso meus mais sinceros agradecimentos.

Este trabalho representa o resultado de um esforço coletivo e do apoio inestimável de muitos. Cada um de vocês fez uma diferença significativa, e por isso, este trabalho é dedicado a todos os que contribuíram para a sua concretização.

## **Resumo**

Este estudo investigou as percepções dos agentes educativos, incluindo docentes, autarcas e pais/encarregados de educação, em relação à transferência de competências na área da educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos. Através de entrevistas e análise de conteúdo baseada na metodologia de Bardin (1977), foram identificadas diversas percepções e desafios. Os docentes reconhecem a procura por eficiência na gestão, mas têm preocupações quanto a possíveis tensões. O diretor do agrupamento destaca a necessidade de uma gestão financeira eficaz, enquanto a Associação de Pais espera maior comunicação entre as instituições. O Vereador da Educação vê na transferência uma oportunidade de adaptação das políticas educacionais locais e destaca a importância da qualidade da educação. A Chefe da Unidade de Educação demonstra um envolvimento ativo na preparação do processo. A autarquia valoriza a proximidade entre instituições e a adaptação às necessidades locais, mas enfrenta desafios, especialmente nos transportes de crianças com necessidades especiais. Em resumo, este estudo revela a complexidade da transferência de competências na educação, destacando a importância da colaboração, eficácia e qualidade na gestão educacional local.

**Palavras-chave:** Políticas educativas, descentralização, Municipalização, transferência de competências, percepções dos agentes educativos locais.

## **Abstract**

This study investigated the perceptions of educational agents, including teachers, local authorities, and parents/guardians, regarding the transfer of competencies in the field of education from central government to the Municipality of Arruda dos Vinhos. Through interviews and content analysis based on Bardin's methodology (1977), various perceptions and challenges were identified. Teachers recognize the quest for efficiency in management but have concerns about possible tensions. The school director emphasizes the need for effective financial management, while the Parents' Association expects increased communication between institutions. The Education Councilor sees the transfer as an opportunity to adapt local educational policies and highlights the importance of education quality. The Head of the Education, Culture, Tourism, and Youth Unit demonstrates active involvement in the process's preparation. The municipality values proximity between institutions and adaptation to local needs but faces challenges, especially in the transportation of children with special needs. In summary, this study reveals the complexity of transferring competencies in education, emphasizing the importance of collaboration, efficiency, and quality in local educational management.

**Keywords:** educational policies, decentralization, municipalization, transfer of skills, perceptions of local educational agents.

## **Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

**AAAF**- Atividades de animação e apoio à família

**AEC** - Atividades de enriquecimento curricular

**AEJIA**- Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos

**AICE**- Associação Internacional de Cidades Educadoras

**APEEAV**- Associação de Pais e Encarregados de Educação de Arruda

**APEECEAR** - Associação De Pais E Encarregados De Educação Do Centro Escolar De Arranhó

**APESATIVE**- Associação De Pais E Encarregados De Educação Das Escolas Do Ensino Básico E Jardins De Infância Da Freguesia De S. Tiago Dos Velhos

**CEF**- Cursos de Educação e Formação

**CME** - Conselho Municipal de Educação

**EJAF**- Externato João Alberto Faria

**EPGE**- Escola Profissional Gustave Eiffel

**GOP**- Grandes Opções do Plano

**MAP**- Movimento Associativo Parental

**NGP**- Nova Gestão Pública

**NPA**- *New Public Administration*

**OCDE**- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**PISA**- Programa Internacional de Avaliação de Alunos

**UNESCO** - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

## Índice Geral

Introdução .....	11
Pertinência do Tema .....	12
Estrutura do Trabalho .....	13
Parte I - Enquadramento Teórico.....	15
Capítulo 1. Gestão Pública: Nova Abordagem e Modelos de Tomada de Decisão.....	16
1.1. Nova Gestão Pública .....	16
1.2. Centralização e Descentralização.....	20
Capítulo 2. Municipalização .....	29
2.1. Municipalização <i>versus</i> Descentralização.....	29
2.2. A Municipalização ou Territorialização da Educação.....	30
Parte II – Estudo Empírico.....	40
Capítulo 3. Caracterização do Concelho de Arruda dos Vinhos.....	41
3.1. Contexto Geográfico .....	42
3.2. Caracterização Histórica.....	44
3.3. Análise Demográfica.....	46
3.4. Caracterização Económica .....	48
Capítulo 4. A Educação no Concelho de Arruda do Vinhos.....	49
4.1. Escolas do Concelho de Arruda dos Vinhos .....	49
4.2. Constituição da Autarquia Local.....	56
4.3. Redes de Comunicação .....	59
4.4. Educação na Câmara de Arruda dos Vinhos .....	60
4.4.1. Investimentos na Educação em Arruda dos Vinhos .....	62
4.4.2. Parceiros da Câmara Municipal na área da Educação no Concelho..	65
4.4.3. Conselho Municipal de Educação .....	65
4.5. Rede de Cidades Educadoras .....	68
4.5.1. Carta das Cidades Educadoras.....	70
4.6. Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE).....	72
4.7. Associações Recreativas.....	75
Capítulo 5. Características do estudo, Opções metodológicas e Dados recolhidos.....	78
5.1. Problemática de Investigação e Objetivos.....	78
5.2. Metodologia Qualitativa.....	82

5.3. Práticas Recomendadas na Abordagem Qualitativa: Cuidados e Considerações	83
5.4. Descrição dos Inquiridos na Investigação	84
5.5. Técnica de Recolha de dados	86
5.5.1. Entrevista	87
5.6. Técnicas de Análise de Dados	88
5.7. Recolha e Análise Documental	90
5.8. Apresentação dos dados recolhidos	90
5.9. Discussão dos dados	95
Conclusão	101
Bibliografia Citada	107
Referências Bibliográficas	114
Legislação consultada	116
Apêndices	I
Guião de Entrevista - Docente	II
Guião de Entrevista - Diretor	III
Guião de Entrevista - Departamento Financeiro	IV
Guião de Entrevista - Associação de Pais	V
Guião de Entrevista - Chefe da UECTJ	VI
Guião de Entrevista – Responsável da Autarquia	VII
Guião de Entrevista – Parceiros Locais	VIII
Transcrição de Entrevista Sujeito – EPD	IX
Transcrição de Entrevista Sujeito – EDA	XI
Transcrição de Entrevista Sujeito – EDF	XIX
Transcrição de Entrevista Sujeito – EAP	XXII
Transcrição de Entrevista Sujeito – ECE	XXIV
Transcrição de Entrevista Sujeito – ERA	XXVIII
Transcrição de Entrevista Sujeito – EPL	XXXI
1. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EPD	XXXIV
2. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EDA	XL
3. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EDF	XLVII
4. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EAP	LIII



5. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito ECE.....	LVII
6. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito ERA .....	LXIV
7. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EPL .....	LXXI
8. Matriz de análise de conteúdo – Comparação entre entrevistados .....	LXXV

## Índice de Tabelas

Tabela 1	Evolução da população no concelho de Arruda dos Vinhos.....	47
Tabela 2	Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos no concelho de Arruda dos Vinhos.....	50
Tabela 3	Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos no concelho de Arruda dos Vinhos.....	51
Tabela 4	Instituições públicas no concelho de Arruda dos Vinhos. ....	52
Tabela 5	Instituições privadas no concelho de Arruda dos Vinhos. ....	53
Tabela 6	Instituições sociais (IPSS) no concelho de Arruda dos Vinhos. ....	55
Tabela 7	Investimento para a Educação.....	62
Tabela 8	Conselho Municipal de Educação.....	66
Tabela 9	Questões de Investigação e Objetivos.....	80
Tabela 10	Caracterização dos Sujeitos Participantes por Grupo de Estudo. ....	85
Tabela 11	Calendarização das entrevistas.....	87

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelos de territorialização. ....	34
Figura 2 Modos de regulação local. ....	38
Figura 3 Bandeira com brasão do concelho de Arruda dos Vinhos. ....	41
Figura 4 Imagem institucional do Município de Arruda dos Vinhos. ....	42
Figura 5 Mapa de Portugal com a localização do concelho de Arruda dos Vinhos. ....	43
Figura 6 Localização do concelho de Arruda dos Vinhos com as respetivas freguesias. ....	43
Figura 7 Fachada da Igreja Matriz de Nossa Senhora da Salvação, Arruda dos Vinhos. ....	45
Figura 8 Interior da Igreja Matriz de Nossa Senhora da Salvação, Arruda dos Vinhos. ....	45
Figura 9 Organograma do executivo da Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos. ....	58
Figura 10 Estrutura orgânica do Pelouro da Educação. ....	60
Figura 11 Mapa com as associações de Arruda dos Vinhos. Fonte: cm-arruda.pt ....	77

## Introdução

A Escola de hoje tornou-se mais exigente, pois a sua principal missão, que é ensinar, foi transbordada por outras (Nóvoa, 2005).

Na ação educativa, o ensino é uma parte integrante, mas não é apenas isto nem se circunscreve ao espaço e tempo passado na escola. A educação escolar é um projeto social, comunitário e coletivo da responsabilidade de todos os atores intervenientes: da família, da escola, de outras instituições educativas e formativas, dos municípios, dos cidadãos.

A Escola não deve ter uma leitura e contextualização, meramente, física, inserida num determinado território com características próprias, mas também outras vertentes, entre as quais a de administração, em que o Município desempenha um papel próprio, pois esta é, hoje, um direito de todos e da responsabilidade de todos.

A intervenção da estrutura administrativa local no campo da Educação está a crescer e está a par da intervenção dos vários atores educativos do território concelhio, embora com papéis distintos, caminhando ambos para a criação de um Projeto Educativo, que deve contribuir para o desenvolvimento educacional local (Trigueirão, 2022).

Desde fevereiro de 2013, com a criação do “Programa Aproximar” pela Resolução n.º15 do Conselho de Ministros publicado no Decreto-lei n.º 30/2015 de 12 de fevereiro, os municípios têm um novo papel na descentralização das competências do Estado.

O estudo desta dissertação visa compreender o modelo de governação local na sua relação com as escolas, de forma a identificar e compreender as principais diretrizes na organização do Município de Arruda dos Vinhos, que resultam da assinatura do “contrato de educação e formação municipal” celebrado com o Ministério da Educação bem como distinguir as forças e fragilidades identificadas pelos atores locais (escolares e não escolares), até ao momento.

Inicialmente, colocou-se a questão, se o modelo de governação, no qual se procede a uma descentralização para o Poder Local da administração da educação, é relevante e o mais adequado ou se o Município apenas funciona como uma figura desconexa do Poder Central.

De acordo com o relatório "Education at a Glance 2021", a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2021) destaca que a educação é um fator crítico para a inclusão social, a mobilidade e o crescimento económico. O relatório também destaca a importância de se investir em educação para promover a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades socioeconómicas.

As teorias, que enquadram a relação da educação e do desenvolvimento económico bem como as causas da atratividade de uma cidade em desfavor de outra, também demonstram que não basta apostar na educação. Tem de se apostar numa educação de qualidade que envolva todos os atores intervenientes para produzir efeitos sobre toda a comunidade do município.

A Educação é uma ferramenta chave nos municípios e é este ponto de vista que procuraremos aprofundar, compreender e avaliar, estudando o caso de Arruda dos Vinhos, no que respeita à transferência de competências do poder central para o poder local.

### **Pertinência do Tema**

A Educação e a Formação nas sociedades de hoje assumem, cada vez mais, uma importância decisiva, o que leva os seus intervenientes a promover novos caminhos, defendendo novas políticas e novas formas de administração nos sistemas educativos com o objetivo da sua melhoria.

Para chegar a esse objetivo, é necessário envolver as escolas com os seus intervenientes assim como as comunidades locais e toda uma sociedade, pois também muitos dos problemas, que afetam os alunos e educadores, são de cariz social.

Embora a temática das competências municipais não seja nova nem recente, é, no entanto, e sem dúvida, atual. Desde a época do império romano que se verifica o papel dos municípios na gestão territorial e, conseqüentemente, as suas competências na área da educação, tais como a gestão e manutenção de escolas, a elaboração de políticas educacionais locais, a promoção de atividades extracurriculares, entre outras. Se bem que estas, apenas, tenham ganho particular relevo após o século XIX, altura em que se iniciou a universalização do ensino, e com maior acuidade no século XX, sobretudo após a década de 1980.

O papel importante do município surge de forma natural enquanto instância mais próxima da realidade efetiva da sua população, assumindo um papel privilegiado nas dinâmicas de descentralização política e administrativa.

A publicação em Diário da República do Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho, reformulou o quadro de transferência de competências para os municípios em matéria de educação. E, apesar de boa parte da legislação portuguesa fundamental como a Constituição da República, a Lei de Bases do Sistema Educativo e a Lei das Finanças Locais bem como os programas dos sucessivos governos democráticos, terem consagrado à municipalização da

educação a necessária dimensão institucional e política, constata-se que a sua aplicação, por diversos motivos, nem sempre surte os efeitos desejados.

Este tema suscitou particular interesse porque a relação entre o poder central e o poder local, sobretudo após a década de 1980, tornou-se num assunto constante na ordem do dia, e também porque, profissionalmente, nos movimentamos no emaranhado sistema educativo. Este motivo despertou o interesse da investigadora por este tema, que se transformou no motivo de investigação para este trabalho. Despertou, por um lado, o interesse em conhecer o quadro de competências educativas que estão atribuídas aos municípios de Portugal e, por outro, perceber como está a ser feita a transferência de competências do poder central para o poder local. Tratando-se isto de um jogo de puxa e empurra entre poderes e responsabilidades e um tema atual a ser analisado e debatido, pretende-se, mais concretamente, perceber qual a perceção que os principais atores neste processo, Docentes, Autarcas, Associações de Pais/Encarregados de Educação, têm sobre a referida transferência de poderes. Um estudo que poderá contribuir para o futuro nacional e para se compreender como se posicionam os atores envolvidos face a esta questão.

Neste contexto, optou-se por centrar o nosso estudo no quadro das competências de que os municípios dispõem em matéria de educação bem como no respetivo processo de transferência, procurando perceber se, em Portugal, se pode, atualmente, falar da existência de uma *municipalização* da educação, através de um estudo de caso.

Em relação à metodologia a ser utilizada, será adotado um estudo de caso, reconhecendo que este não esgota a investigação nesta área, mas pode contribuir para futuros estudos mais abrangentes a nível nacional. Esses estudos permitirão compreender a posição dos atores envolvidos em relação a uma questão que, embora não seja nova, continua a ser significativa, atualmente, e pode influenciar a forma como percebemos a educação.

### **Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho é constituído pela introdução, incluindo a pertinência do estudo e, ainda, por duas partes. A primeira possui um cariz mais teórico sobre o enquadramento teórico. Assim, os dois capítulos, que o constituem, focalizam-se: (1) na Nova Gestão Pública, (2) Municipalização ou Territorialização da Educação; (3) na Evolução histórica; (4) Definição de conceitos, nomeadamente Centralização; Descentralização e, ainda, as Políticas Educativas inerentes ao estudo.

A segunda parte desta dissertação possui um total de três capítulos, sendo que o capítulo 3 aborda a caracterização do contexto em termos histórico, geográfico, social, económico, educativo e demográfico, por isso importante, pois considera fatores para o conhecimento pormenorizado do meio onde foi realizada a investigação.

Sendo assim, o capítulo 4 é dedicado à caracterização do Pelouro da Educação do município em causa, para se perceber como a municipalização da educação é construída, localmente, apresentando-se os documentos e órgãos locais que a corporizam.

O capítulo 5 caracteriza-se pela abordagem adotada à investigação empírica, definindo os objetivos, problemática e a metodologia, procedendo-se à, já referida, investigação qualitativa, procedimentos a tomar e formas de recolha e tratamento de dados, demonstrando como os aspetos foram operacionalizados. No capítulo 5 são, ainda, apresentados os resultados da investigação, no qual se concentra toda a atenção para as representações dos intervenientes locais com responsabilidades na área da educação ao nível do município.

Finalmente, no capítulo Conclusão, procede-se às reflexões finais e conclusões, reavivando pontos-chave, servindo para o apontar de recomendações e, ainda, apresentar quais os pontos fortes e fracos deste trabalho.

## **Parte I - Enquadramento Teórico**



## **Capítulo 1. Gestão Pública: Nova Abordagem e Modelos de Tomada de Decisão**

### **1.1. Nova Gestão Pública**

Um conjunto de iniciativas e de experiências inovadoras no campo da gestão pública surgiu em vários países, devido aos desafios colocados à Administração Pública, que possuía vários problemas.

Assim, nasceu o conceito de Nova Gestão Pública (ou modelo de New Public Management em inglês) que surge como forma de reunir o conjunto das iniciativas de reforma e de modernização da Administração Pública.

Desta forma, a Nova Gestão Pública (NGP) veio introduzir as mais diversas alterações ao modelo burocrático/hierárquico que caracterizava o Welfare State (em português: Estado de bem-estar social, Estado-providência ou Estado social). O movimento da NGP surge como um paradigma de reforma e modernização do Estado, disposto a alterar o modelo de Providência Social.

O Estado é considerado como uma “Pessoa de Bem”, que gere em monopólio, estando à margem das condições do mercado e com permissão para atitudes altruístas, para controlar os agentes privados, em benefício dos mais desfavorecidos. No entanto, este modelo de Estado tem vindo a ser tomado por burocracia que, em proveito dos seus interesses, dificulta a gestão, de forma morosa, dispendiosa e ineficiente.

Neste contexto, pretende-se formular a criação de um Estado caracterizado por uma Administração Pública:

- Mais ligada ao cidadão;
- Mais eficiente e mais eficaz;
- Composta por novos intervenientes (incluído privados e organizações sem fins lucrativos);
- Possuidora de novas estruturas (mais flexíveis e capazes de absorver os choques tecnológicos, sociais e económicos do ambiente externo).

A escola reconhece a supremacia dos políticos (na legitimidade democrática) para conduzir a reforma do Estado e as correntes favoráveis à gestão que defendem o conhecimento técnico dos gestores para mudar a Administração Pública com fim à satisfação e ao bem-estar dos cidadãos. Embora o caminho a percorrer não seja consensual e apesar de divergências, existem pontos fortes para a modernização e reforma do Estado e da Administração Pública. Sendo que estes implicam:

- Proveito dos mecanismos de mercado (como a concorrência, mecanismos de preço, competitividade entre produtos e produtores);
- Formalização de Parcerias Público/Privadas;
- Uso de mecanismos de Gestão Privada;
- Novas formas de liderança nas instituições;
- Aplicação da eficiência, no conceito de Serviço Público.

De um Estado produtor passamos a Estado produtor/financiador/regulador, que torna possível produzir, financiar e regulamentar as condições para a produção de bens e serviços.

A NGP solicita aos novos agentes de carácter privado bem como às organizações sem fins lucrativos produzir e fornecer bens e serviços públicos. Os quais têm, por vezes, uma lógica e uma Forma de trabalhar distintas que pode variar, mas, geralmente, envolve a utilização de mecanismos como a licitação pública, a terceirização de serviços e a cooperação público-privada.

Esta é a forma de dirigir as diferentes estruturas públicas tradicionais, que se sentiram pressionadas para atualizar as suas práticas, de maneira a se adequarem ao meio envolvente.

Assim, o Serviço Público ganha outro significado, uma vez que é influenciado pela imposição da necessidade de eficiência e pelo ênfase à qualidade e satisfação do cidadão.

No entanto, estas transformações na Administração Pública levantam novas problemáticas nas relações entre os vários agentes e o Estado. Nascem questões relacionadas com a gestão, introduzindo-se dúvidas acerca dos custos de transação inerentes à opção de produzir bens e serviços internamente ou contratá-los ao mercado.

A New Public Administration (NPA) foi um movimento, que se deu na década de 60 e que antecedeu a NGP, que pretendia estabelecer um padrão de evolução e modernização das práticas gestionárias, tendo como principal parceiro a própria Administração Pública (Frederickson, 1996). Este movimento aconteceu numa época em que as preocupações com a viabilidade económica e financeira do Estado de providência social não eram tão apuradas. Compreende-se que a sua postura era mais ponderada e menos radical em comparação com o NGP.

A NPA, apesar da existência de falhas e vícios burocráticos, tinha uma atitude positiva perante os funcionários públicos e o seu sistema de carreira. Partia de uma perspectiva de eficiência na gestão pública, mas sem nunca esquecer as questões ligadas ao fundamento do Welfare, da equidade social e justiça, da correção das falhas e do mercado. A mudança foi para o bem-estar dos cidadãos e para a sobrevivência da Administração Pública como se

fosse a reforma de um modelo de gestão com os instrumentos do próprio modelo aplicados nas suas instituições.

No entanto, vários condicionalismos levaram a uma mudança de paradigma e a que a evolução fosse feita a um ritmo, por consequência tomando um rumo diferente, em que as necessidades foram encontrar soluções mais eficientes num curto espaço de tempo, levando ao abandono do NPA e a adoção da NGP.

A NGP é difícil de ser, corretamente, definida como modelo de gestão. Para Hood (1991) trata-se de um movimento internacional proveniente da insatisfação do modelo de gestão adotado e no aumento das cargas fiscais, com a pretensão de tornar a gestão pública mais eficiente e mais adequada à era da informação, passando-a para um paradigma pós-burocrático (Gray & Jankins, 1995).

De certa forma, pode-se definir a NGP como um conjunto de condutas gestionárias relacionadas com a introdução de mecanismos de mercado e a adoção de instrumentos de gestão privada, para resolver os problemas de eficiência da gestão pública bem como para melhorar a satisfação do cidadão nas suas relações com o Estado.

As estratégias variaram consoante o país e a principal dificuldade é encontrar pontos em comum nas experiências reformadoras. Apesar de encontrarmos, com bastante frequência em diversos casos de análise, o recurso à contratualização, à liberalização de mercado, à desregulação e à focalização no cidadão (Kaboolina, 1998), estes são utilizados com diferentes graus de intensidade.

O sucesso de um caso não pode ser generalizado para os outros (Kickert, 1996). Cada país acaba por utilizar mecanismos da NGP conforme as suas preferências (Pollitt et al., 1998).

Assim, a NGP baseia-se no uso de estruturas de mercado e na adoção de instrumentos de gestão privada para resolver os problemas de eficiência da gestão pública, como a competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa de reduzir os custos de produção e ao mesmo tempo conseguir a melhoria do serviço para o cidadão (ao nível da qualidade) (Hartley et al., 2002).

Segundo Denhardt e Denhardt (2000), o objetivo da NGP é incutir a noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é similar àquelas que acontecem no mercado, devendo seguir os mesmos parâmetros. Embora estes autores chamem a atenção para as possíveis alterações de definições de valores da Administração Pública quando os critérios económicos se sobrepõem aos de equidade social.

Pretende-se substituir os administradores provenientes do modelo da administração profissional (professores na área do ensino, médicos na área da saúde, por exemplo), por gestores profissionais, ou seja, um modelo com mais gestão e menos administração (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996).

Entende-se que administrar é um conjunto de normas destinadas a regulamentar a produção e a definir metodologia de ação, tendo em vista um determinado resultado, e gerir é a utilização racional de recursos, em função de um determinado projeto ou de determinados objetivos bem como a conciliação de opiniões divergentes, resolver problemas, orientar.

A eficácia do desempenho com padrões de qualidade e a economia de custos para a Administração Pública procurada pela Nova Gestão Pública, substancia-se em oito elementos (Pollitt, 1996 citado em Rodrigues, 2005, p. 55):

- a) Redução de custos, através de uma maior transparência na sua produção;
- b) Desagregação do sector público e a introdução de uma nova tipologia de relações organizacionais, os contratos;
- c) Separação de responsabilidades entre o promotor/financiador e o produtor de bens e serviços;
- d) Introdução de mecanismos de mercado;
- e) Descentralização da autoridade;
- f) Introdução de medidas de desempenho;
- g) Introdução de uma nova lógica na gestão dos recursos humanos, com mais semelhanças às técnicas do setor privado;
- h) Maior ênfase na qualidade do serviço.

Para concluir, pode-se dizer que a introdução da NGP promove a descentralização do poder decisório pelas unidades públicas, a reorganização dos procedimentos e as lógicas de funcionamento – redefinição dos seus objetivos estratégicos – e uma maior concentração no desempenho e na obrigatoriedade de procurar a satisfação dos seus clientes e promotores (Denhardt & Denhardt, 2000).

Com isto, pretende-se delegar o poder para os gestores de cada unidade administrativa e cessar as relações de dependência hierárquicas entre os diversos níveis da Administração Pública. Dá-se a criação de organismos independentes reguladores de cada um dos mercados liberalizados (Hood et al., 1998) e o controlo burocrático dá lugar a novos sistemas de auditorias.

## **1.2. Centralização e Descentralização**

A temática da centralização e descentralização na educação é baseada na distribuição de poder e responsabilidades entre diferentes níveis de governo ou autoridade, no que se refere à organização e gestão do sistema educacional.

A centralização refere-se a um sistema em que o governo assume a maior parte do controlo sobre a educação, incluindo a definição do currículo, a administração, o financiamento das escolas e a contratação e formação de professores. Isso, geralmente, significa que as decisões são tomadas por um pequeno grupo de pessoas, muitas vezes distantes das escolas e das comunidades onde os alunos estão localizados.

A descentralização, por outro lado, é um sistema em que o poder é distribuído por várias autoridades locais, como governos municipais, e que definem as decisões sobre a educação local. Isso pode incluir a escolha do currículo, administração, financiamento das escolas e a contratação e formação de professores, tudo a partir de uma perspectiva mais próxima das escolas e das comunidades locais.

Embora a centralização possa ter vantagens, como a padronização do currículo e a utilização mais eficiente dos recursos, também pode levar a uma falta de flexibilidade e inovação e a tomada de decisões muitas vezes não considera as necessidades específicas das comunidades locais. Por outro lado, a descentralização pode levar a uma maior participação e envolvimento da comunidade na gestão do sistema educativo, permitindo que as decisões sejam tomadas com base nas necessidades específicas de cada escola e comunidade. No entanto, também pode levar a diferenças significativas na qualidade da educação, em diferentes regiões, e pode ser difícil garantir uma distribuição equitativa de recursos e oportunidades educacionais em todo o país ou região.

Neste contexto, analisando a questão relacionada à descentralização, importa clarificar, de seguida, estes conceitos de “centralização” e de “desconcentração”. Estes conceitos referem-se ao modo aprofundado como é distribuído o poder entre a administração central e local, designadamente o grau e o modo de distribuição dos poderes e responsabilidades.

A educação é uma das áreas mais importantes em qualquer sociedade. É através desta que as pessoas adquirem conhecimento e desenvolvem as capacidades necessárias para a vida

pessoal e profissional. Desta forma, é essencial que a educação seja tratada com a devida importância e nela se faça o investimento necessário.

Para garantir que a educação seja de alta qualidade e acessível a todos, independentemente de onde vivam, é importante que haja uma cooperação entre os diferentes níveis de governo. Os governos locais (Câmaras Municipais, Escolas, etc.) devem ter autonomia para adaptar as políticas educacionais às necessidades da sua comunidade, mas o governo central (Ministério da Educação) deve fornecer recursos e orientações para garantir a qualidade e a consistência da educação em todo o país. Além disso, é importante que as políticas educacionais sejam baseadas em evidências e nas melhores práticas educacionais comprovadas, independentemente do nível de governo que as implementa. A educação é uma questão complexa, multifacetada e a colaboração e cooperação entre os diferentes níveis de governo podem garantir que as políticas educacionais sejam eficazes para todos, com vista a uma melhor e mais completa educação escolar.

O Programa do XXI Governo Constitucional preconiza a modernização do Estado, através da transformação do seu modelo de funcionamento, condição essencial para o desenvolvimento socioeconómico do país e para a satisfação, com eficiência e qualidade acrescidas, das necessidades das populações. (Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro)

A Municipalização da Educação tem sido alvo de vários estudos que colocam enfoque em vários aspetos. Em Portugal, de uma forma geral, considera-se que o poder dos municípios, no que respeita à educação, tem alcançado uma importância cada vez maior, à medida que se aprofundam as políticas de territorialização educativa e se procura uma reformulação organizacional que envolva a educação no ensino.

Entre os estudos realizados sobre esta temática encontram-se reunidos trabalhos sobre "Autonomia das Escolas e Contratualização: Uma Análise das Políticas Educativas em Portugal", de Ana Paula Silva e Ana Paula Dias (2016) ou a obra de Luís Capucha (2019) que aborda a relação entre políticas educativas e territórios ou, ainda, o livro de José Saragoça (2018) que destaca a importância da aprendizagem organizacional das autarquias no processo de reestruturação da educação e na construção do conhecimento. Esses estudos oferecem diferentes perspetivas e análises sobre as políticas de territorialização educativa em Portugal, que as autarquias vêm fazendo, despoletadas pela abrangência das competências dos municípios no âmbito da educação, pelos seus processos de reestruturação interna e que esses processos têm exigido.

A temática da centralização e descentralização na educação é um tópico importante para a compreensão da dinâmica e eficácia dos sistemas educacionais em todo o mundo. O

enquadramento teórico desta temática envolve uma série de conceitos e abordagens que são fundamentais para entender os processos de tomada de decisão e gestão na educação. Em primeiro lugar, é importante destacar a distinção entre centralização e descentralização. A centralização refere-se à concentração de poder e tomada de decisão num nível central enquanto a descentralização se refere à delegação de poder e tomada de decisão para níveis mais locais, como escolas ou autarquias locais (Mintrop & Trujillo, 2007). A centralização pode ser eficaz a garantir a uniformidade e padronização das políticas educacionais, mas pode limitar a adaptabilidade e a flexibilidade dos sistemas educacionais. Por outro lado, a descentralização pode permitir uma maior adaptação às necessidades locais, mas pode levar a desigualdades na qualidade e acesso à educação (Hanushek et al., 2013).

Também, em “Normativização e Contratualização da Política Educativa Local” de António Sousa Fernandes (2000) é abordado a interveniência dos municípios na educação, contrapondo a perspetiva do Estado centralizado ao do estado descentralizado. Considera-se que o Estado deve ter um papel regulador e estimulador da iniciativa local para intervir nos processos educativos, integrando-os numa política educativa local.

Pode, portanto, perceber-se que a ação de políticas educativas locais, a cooperação entre os intervenientes educativos locais bem como o incentivo pelo governo central têm contribuído para a diminuição de antagonismos e compartimentações próprias dos sistemas centralizados. No entanto, as relações entre as autarquias, as escolas e a administração central, seguem, marcadamente, assimetrias, pelo que é necessário, por exemplo, que o Conselho Municipal de Educação possibilite a concretização de políticas educativas locais numa relação mais equilibrada. Também, é conveniente avaliar o modo em que o município intervém no Conselho Geral, como por exemplo, a forma como o seu representante se posiciona em relação às propostas e assuntos ali abordados.

Assim, a ideia de administração pública como um sistema (ainda) centralizado, leva João Formosinho (2000) a formular os conceitos de *Participação, Autonomia e* discutindo o interesse do Estado na autonomia das escolas e na participação dos intervenientes locais, desenvolvendo razões explicativas para esse interesse.

Visualizando vantagens da autonomia como mecanismo ao serviço de uma melhor qualidade na educação para as crianças e os jovens, indica-se riscos e contrapontos. De entre os riscos, realça-se as questões dos recursos financeiros e da capacidade dos agentes locais como condição de possibilidade do seu exercício e do perigo de acentuação das desigualdades existentes entre as escolas. Já como contrapontos, indica-se a escola como conceção de comunidade educativa, o que implica a participação dos pais e outros agentes locais, assim

como a prestação de contas, entendida como avaliação integrada nos programas de ação. O que significa que deve haver uma regulação externa que preveja instrumentos capazes de ligar o grau de autonomia ao grau de desenvolvimento organizacional das escolas e uma lógica territorial da ação educativa.

Para Nuno Alpoim, deve haver uma posição principal dos municípios portugueses na transferência contratualizada de competências, mas acompanhada de um pacote financeiro, pois este aumento de competências obriga a “Mudar a Escola e a Mudar os Municípios” (Alpoim, como citado em Pereira, 2011). Já para, Rómulo de Sousa (2000) existe tensão dos “Municípios e Autonomia das Escolas” entre o decretado e o construído, destacando constrangimentos políticos e administrativos, a importância das ações e decisões individuais e coletivas, num processo de construção da autonomia das escolas. Afirma o papel da autarquia como interveniente local que deve ter autonomia decretada e ser corresponsável na construção da autonomia, abordando questões cujas respostas devem ser procuradas nas práticas e nos contextos locais.

Manuela Marques, por sua vez, mostra uma versão otimista alicerçada em resultados de investigações sobre “Domínios de Intervenção dos Municípios”, dando conta de um parceiro mais próximo, com conhecimentos mais específicos da realidade educativa local e capaz de uma resposta mais rápida aos problemas, necessidades e anseios das populações (Marques, como citado em Pereira, 2011).

Além disso, a governação educacional é fundamental para entender as dinâmicas de poder e tomada de decisão na educação. Esta refere-se aos processos pelos quais as decisões são tomadas e implementadas no setor educacional, incluindo a distribuição de poder e responsabilidades entre diferentes atores e instituições. A governação educacional destaca a importância da participação e colaboração de múltiplos envolvidos, como governos, escolas, professores, pais e comunidades locais, para garantir uma gestão eficaz e responsável da educação, de acordo com os princípios da NGP.

A descentralização educacional também enfatiza a importância da participação e colaboração das comunidades locais na gestão da educação. Isso pode ser alcançado através de conselhos escolares e municipais, que permitam que os pais, professores e membros da comunidade, participem, ativamente, na tomada de decisões sobre políticas e orçamentos escolares. A descentralização também destaca a importância da responsabilização e pretende garantir a eficácia e responsabilidade dos sistemas educacionais descentralizados.

Outra abordagem importante para entender a centralização e descentralização na educação é a gestão pública. Esta abordagem destaca a importância da eficácia, a



responsabilidade e os resultados na gestão do setor público, incluindo a educação. A NGP enfatiza a necessidade de uma gestão baseada em resultados, em que as metas educacionais sejam estabelecidas com clareza e avaliadas regularmente. Isso pode levar a um maior foco na qualidade da educação e a uma maior responsabilização dos atores envolvidos na gestão educacional.

Por fim, a crítica da educação feita, por autores como Paulo Freire (1996) ou Michael Apple (2013), destaca a importância da igualdade e da justiça social na educação. Estes autores argumentam que a centralização da educação pode perpetuar desigualdades sociais enquanto a descentralização pode ajudar a promover uma educação mais equitativa e justa. É destacada, assim, a importância de envolver atores locais na tomada de decisões sobre a educação, para garantir que as necessidades e interesses das comunidades locais sejam considerados. É enfatizado, também, a importância da participação cidadã na gestão educacional e a necessidade de democratizar a tomada de decisões na educação (Saporito & Soares, 2017).

Todas essas abordagens são importantes para entender a dinâmica da centralização e descentralização na educação. Cada uma delas oferece uma perspectiva diferente sobre os processos de tomada de decisão e gestão na educação e como esses processos podem afetar a qualidade e igualdade da educação.

É importante salientar que a centralização e descentralização na educação não são conceitos estáticos e imutáveis, mas sim processos que podem ser adaptados e ajustados de acordo com as necessidades e contextos locais. A escolha entre centralização e descentralização dependerá das prioridades, necessidades e objetivos educacionais de cada contexto bem como das dinâmicas políticas, culturais e econômicas que influenciam a educação (Hörmann & Silva, 2016).

Assim, a centralização na educação refere-se ao modelo em que a tomada de decisões sobre políticas educacionais é realizada a nível central pelo governo. Nesse modelo, as escolas e os distritos escolares têm pouca autonomia na tomada de decisões e as políticas educacionais são uniformes em todo o país.

Sousa Fernandes (2005, p. 54) afirma que “globalmente, centralização significa que a responsabilidade e o poder de decidir se concentram no Estado ou no topo da Administração Pública cabendo às restantes estruturas administrativas (...) apenas a função de executar as diretivas e ordens emanadas desse poder central.” Para tal, requer-se a existência de uma organização administrativa hierárquica, em que a responsabilidade e o poder de decisão são unicamente da Administração central.

Para este autor (Sousa, 2005, p. 55), a desconcentração “é uma modalidade atenuada da centralização”, porque as principais características da centralização mantêm-se, sobretudo a hierarquia da administração, contudo, algumas decisões podem ser tomadas por agentes em posições intermédias ou inferior da hierarquia. No entanto, os poderes destes agentes continuam a pertencer por direito ao superior, uma vez que são delegados e não próprios, significando que se mantém a dependência hierárquica existentes na centralização. Como refere o autor (2005), existem duas formas de desconcentração: a desconcentração territorial e a desconcentração técnica ou funcional. Na primeira, os serviços, com competências polivalentes ou generalistas, são distribuídos pelo território. Na segunda, as competências incidem sobre um leque delimitado, que pode abranger todo o território nacional.

Barreto (1995, p. 160) também corrobora que “a centralização consiste no estabelecimento de uma autoridade global, em princípio governamental ou estatal, que regule e presida às atividades de todas as unidades do sistema integrado.” Desta forma, este autor defende que a centralização vem na tentativa de homogeneizar métodos e regras, programas e objetivos, tendo em vista proporcionar um ensino-aprendizagem de saberes iguais em toda a área territorial e administrativa, com o intuito de originar comportamentos semelhantes e evitar ou reduzir atuações singulares ou diferentes. Barreto (1995, p. 159) refere, também, que a centralização satisfaz, unicamente, interesses e necessidades de grupos restritos, em detrimento de interesses mais vastos e gerais, como a sociedade civil, o poder local, as regiões, os pais, eventualmente os alunos e, provavelmente, o progresso do saber e da formação.

No entanto, um dos principais argumentos a favor da centralização na educação é a necessidade de garantir a igualdade de acesso à educação de qualidade em todo o país. Isso significa que, independentemente de onde os alunos residam, estes devem ter acesso às mesmas oportunidades de educação e às mesmas políticas educacionais. A centralização também pode ajudar a garantir a coerência na educação, garantindo que os alunos aprendem as mesmas competências e conhecimentos, independentemente de onde vivam.

No entanto, a centralização na educação também tem as suas desvantagens. Uma delas é que pode levar a uma falta de flexibilidade e adaptabilidade às necessidades locais. As políticas educacionais uniformes podem não levar em conta as diferenças culturais, linguísticas e económicas entre as regiões do país. Além disso, a centralização pode levar a uma burocracia pesada, com muita intervenção do governo, o que pode tornar o processo de tomada de decisões lento e ineficiente. “A centralização pode ser eficaz em garantir a

uniformidade do currículo e dos padrões de ensino, mas pode limitar a flexibilidade e a capacidade de inovação nas escolas.” (Mintrop & Trujillo, 2007, p. 82).

Outra desvantagem da centralização na educação é que pode limitar a participação das comunidades locais na tomada de decisões. A centralização pode significar que as políticas educacionais são decididas por pessoas que estão distantes das escolas e das comunidades locais, o que, por consequência, pode levar a uma falta de responsabilidade e transparência. Os professores e as escolas também podem sentir-se limitados na sua capacidade de inovar e de se adaptar às necessidades dos alunos e das comunidades locais.

Por outro lado, para Gournay, na descentralização, as decisões são tomadas por agentes que dependem de órgãos colegiais que representam uma parte da população e não do governo. Sendo de apontar que têm sido vários os processos de descentralização (Gournay, como citado em Fernandes, 2005). Segundo Sousa Fernandes (2005, p. 28), existe a descentralização cooperante e funcional e existe, ainda, a descentralização territorial, que diz respeito “à criação de pessoas coletivas públicas, correspondentes a um conjunto de pessoas residentes em determinado território, que asseguram a prossecução dos interesses comuns dessas pessoas”, em que as autarquias se apresentam como um exemplo. Na opinião de Sousa Fernandes, a descentralização é um movimento político que responde com mecanismos políticos de base, locais e regionais, com a intenção expressa ou disfarçada de os controlar e canalizar para os fins próprios da administração e não para o reconhecimento do local ou da escola como centro de ação política ou educativa (Fernandes, 2005).

A descentralização é uma alternativa à centralização na educação. Nesse modelo, as decisões educacionais são tomadas a nível local pelos governos municipais ou distritais. Isso significa que as escolas e as comunidades locais têm mais autonomia para tomar decisões educacionais e adaptar as políticas às suas necessidades específicas. Segundo Matos (2020, p. 72), através da “descentralização, procura-se conferir às autarquias locais um papel mais ativo na governação do território, estimulando a participação e a responsabilização dos cidadãos, assim como a inovação e a criatividade na gestão dos recursos públicos”.

A descentralização também pode aumentar a participação das comunidades locais na tomada de decisões e aumentar a transparência e a responsabilidade destas no sistema educativo.

(...) a descentralização é a transferência de poder de tomada de decisão do nível central para unidades subnacionais, com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia da governança, permitindo maior participação da sociedade civil e maior responsabilidade das autoridades locais. (Naidu & Bhatnagar, 2020, p. 150)

A descentralização também tem as suas desvantagens e uma delas é poder levar a desigualdades na qualidade da educação, subordinando do poder financeiro dos governos locais, como defende a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO, 2009): “A descentralização deve ser acompanhada por investimentos em capacitação de recursos humanos, infraestrutura, sistemas de informação e monitoramento e avaliação, para garantir a qualidade e a equidade da educação.” (p. 17).

Além disso, a descentralização pode levar à fragmentação do sistema educativo, dificultando a avaliação da qualidade da educação e a transferência de alunos entre diferentes regiões.

É importante referir que a escolha entre centralização ou descentralização na educação deve ser baseada nas necessidades e características específicas de cada país e região. Por exemplo, países com grandes desigualdades socioeconómicas e culturais podem beneficiar de políticas educacionais centralizadas que garantam a igualdade de acesso e oportunidades educacionais. Já em regiões com características mais homogêneas, a descentralização pode ser mais apropriada, permitindo uma maior adaptação das políticas educacionais às necessidades locais. Ou seja, a “centralização e descentralização são estratégias complementares, e o sucesso de uma ou outra depende da capacidade de combinar as vantagens de ambas e mitigar as desvantagens.” (Afonso & Fernandes, 2009, p. 370).

Independentemente do modelo escolhido, é importante que haja uma colaboração e diálogo entre os diferentes níveis de governo e as comunidades locais para garantir que a educação esteja pronta a responder às necessidades dos alunos e das comunidades. A transparência e a responsabilidade também são fundamentais para garantir a eficácia do sistema educacional. Além disso, a qualidade da educação não pode depender apenas da forma como ela é gerida, mas também de fatores como a formação e valorização dos professores, a infraestrutura das escolas e o acesso a materiais e recursos educacionais de qualidade. Portanto, é importante que a gestão da educação esteja integrada em políticas mais amplas que procurem melhorar a qualidade da educação e a igualdade de oportunidades.

Em suma, a centralização na educação pode ser uma opção adequada em determinadas circunstâncias enquanto a descentralização pode ser mais apropriada em outras. É importante que a escolha entre esses modelos seja baseada numa avaliação cuidadosa das necessidades educacionais locais e que sejam implementadas políticas educacionais de qualidade, que garantam a igualdade de acesso e oportunidades para todos os alunos. Vertente que Peters deixa transparecer, uma vez que afirma que a “centralização tende a preocupar-se com a uniformidade e com as demandas do sistema, enquanto a

descentralização tende a preocupar-se com a diversidade e as necessidades das comunidades locais.” (Peters, 1998, p. 109).

## Capítulo 2. Municipalização

### 2.1. Municipalização *versus* Descentralização

A municipalização da educação é o processo pelo qual o governo transfere a responsabilidade da educação para os municípios. Isso significa que os municípios passam a ter autonomia para gerir as suas próprias redes de ensino, incluindo a contratação de professores, a elaboração de currículos e a construção de escolas. Já a descentralização da educação refere-se a um processo mais amplo de transferência de poder do governo central para outras esferas do poder público, como municípios e até mesmo escolas.

“A descentralização envolve a delegação de poder de decisão para o nível local, enquanto a municipalização envolve a transferência do controlo administrativo e financeiro para o município” como simplificam Hörmann e Silva (2016, p. 52).

Ambas as abordagens têm os seus prós e contras.

Um dos principais argumentos a favor da municipalização da educação é o facto de permitir que as políticas educacionais sejam adaptadas às necessidades locais. Cada município tem as suas próprias particularidades, como as condições socioeconómicas, culturais e demográficas, que podem influenciar os requisitos educacionais da população. Dessa forma, a municipalização pode permitir que os municípios adotem medidas mais adequadas de forma a responder às necessidades dos seus alunos, como a implementação de programas de ensino específicos para regiões rurais ou a inclusão de aulas de idiomas para comunidades com um elevado número de população imigrante. Outro benefício da municipalização é que esta pode levar a uma maior participação da comunidade na gestão da educação. Com a responsabilização dos municípios pela educação, os pais, professores e outros membros da comunidade podem ter uma maior voz na tomada de decisões educacionais. Isso pode levar a uma maior transparência e responsabilidade na gestão da educação bem como a um maior interesse dos pais e da comunidade no processo educacional.

Exatamente como referem Lingard e Renshaw (2011), a “municipalização pode ser uma estratégia para aumentar a eficiência e a transparência na gestão dos recursos, mas deve ser acompanhada por sistemas eficazes de monitoramento e avaliação, bem como pela participação da comunidade.” (p. 321).

Por outro lado, a descentralização da educação pode levar a uma maior diversidade de políticas educacionais em todo o país. Cada estado ou município pode ter as suas próprias políticas e programas educacionais, o que pode levar a uma maior variedade de opções para

os alunos e para as suas famílias. Isso pode incluir a oferta de diferentes tipos de escolas, como escolas técnicas ou escolas com ênfase nas artes ou desporto. Outro argumento a favor da descentralização da educação é que ela pode levar a uma maior eficácia e redução de custos. Quando os recursos são distribuídos mais amplamente, os governos locais podem ter mais flexibilidade para alocar recursos de forma mais eficiente, reduzindo assim os custos e aumentando a eficiência. Além disso, a descentralização pode permitir que as escolas tenham mais controlo sobre os seus próprios orçamentos e recursos, o que pode levar a uma maior flexibilidade na gestão de recursos, respeitando-se desta forma as exigências da NGP.

No entanto, a descentralização também pode levar a desigualdades na qualidade da educação, dependendo do poder financeiro dos governos locais. Municípios com recursos limitados podem ter dificuldade em oferecer uma educação de qualidade aos seus alunos, o que pode conduzir a desigualdades no acesso à educação entre diferentes regiões do país. Questão exposta por Leithwood et al. (2006), segundo estes autores a “municipalização pode levar a uma maior responsabilidade e capacidade de resposta a nível local, mas também pode levar a desigualdades no financiamento e nas oportunidades educacionais, dependendo da riqueza e capacidade administrativa do município.” (p. 383).

Outra preocupação com a descentralização é que pode levar a uma fragmentação do sistema educacional, ou seja, a “municipalização pode levar a uma maior responsabilização dos governos locais, mas também pode criar tensões entre os diferentes níveis de governo e entre as diferentes comunidades dentro do município.” (Feyzioglu et al., 2016, p. 4).

Se cada município possuir as suas próprias políticas e programas educacionais, pode haver uma falta de coerência e consistência na educação em todo o país. O que pode resultar na difícil avaliação da qualidade da educação bem como dificultar a transferência de alunos entre diferentes regiões.

## **2.2. A Municipalização ou Territorialização da Educação**

A municipalização e a territorialização da educação são duas abordagens diferentes para a gestão da educação que têm como objetivo aumentar a autonomia local e melhorar a qualidade da educação. Enquanto a municipalização foca a transferência da responsabilidade pela educação do governo central para os governos locais, a territorialização foca a divisão da responsabilidade entre diferentes entidades territoriais.

A municipalização da educação, geralmente, envolve a transferência da responsabilidade pelos serviços educacionais do governo central para os governos locais,

como os municípios. Essa abordagem procura aumentar a autonomia e a capacidade de adaptação dos governos locais, que podem estar melhor posicionados para entender e atender às necessidades educacionais específicas da sua comunidade. O que, conseqüentemente pode levar a uma maior participação dos pais, professores e comunidades locais na tomada de decisões educacionais bem como a uma maior responsabilidade pelos resultados da educação.

O novo quadro de competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais em matéria de educação concretiza um modelo de administração e gestão do sistema educativo que respeita a integridade do serviço público de educação, a igualdade territorial e a solidariedade intermunicipal e inter-regional no planeamento das ofertas educativas e formativas e na afetação dos recursos públicos no quadro da correção de desigualdades e assimetrias locais e regionais, bem como a tomada de decisões numa lógica de proximidade. (...) Entre estes princípios, destaca-se a salvaguarda da autonomia pedagógica e curricular dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, recentemente reforçada pela faculdade conferida às escolas para gerir parcialmente o currículo dos ensinos básico e secundário partindo das matrizes curriculares-base (...). (Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro)

Outra vertente é o facto de a territorialização da educação envolver a divisão da responsabilidade no caso dos serviços educacionais entre as diferentes entidades territoriais, como regiões, províncias ou distritos. Essa abordagem centra-se na descentralização da tomada de decisões educacionais, permitindo que as entidades territoriais adaptem as políticas educacionais às necessidades locais. A territorialização pode levar a uma maior eficácia na prestação de serviços educacionais bem como a uma maior responsabilidade pelos resultados educacionais.

Uma das principais diferenças entre a municipalização e a territorialização da educação é o nível de autonomia e responsabilidade concedido aos governos locais. Enquanto a municipalização transfere a responsabilidade quase, exclusivamente, para os governos locais, a territorialização divide a responsabilidade entre diferentes entidades territoriais. Isso pode levar a diferentes graus de participação e responsabilidade das comunidades locais, no que respeita a tomada de decisões educacionais.

Outra diferença entre a municipalização e a territorialização da educação é o grau de uniformidade e coerência na educação em todo o país. A municipalização pode levar a uma maior variação na qualidade e nos resultados educacionais entre diferentes regiões do país enquanto a territorialização pode permitir que as políticas educacionais sejam adaptadas às necessidades locais, mantendo uma certa coerência por todo o território educacional do país.

No entanto, tanto a municipalização quanto a territorialização da educação apresenta desafios e limitações. A municipalização pode levar a desigualdades na qualidade da educação, dependendo do poder financeiro dos governos locais; e, pode, também, levar à fragmentação do sistema educacional, dificultando a avaliação da qualidade da educação e a



transferência de alunos entre diferentes regiões. Por outro lado, a territorialização pode levar a conflitos entre diferentes entidades territoriais bem como a uma falta de coordenação e coerência por todo o país.

Assim, a municipalização e a territorialização da educação são duas abordagens diferentes para a gestão da educação que procuram aumentar a autonomia local e melhorar a qualidade da educação. Ambas as abordagens têm os seus prós e contras e a escolha entre as duas depende de vários fatores, como as necessidades educacionais locais, as prioridades políticas e as capacidades e recursos disponíveis. É importante que, independentemente da abordagem escolhida, os sistemas educacionais sejam bem planeados e geridos, com avaliação e monitorização constantes, com o intuito de garantir que a educação esteja a responder às necessidades dos alunos e das comunidades locais.

Mantêm-se como competências do departamento governamental da área da educação a definição da rede educativa, em articulação com os municípios, as entidades intermunicipais e os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, bem como a decisão sobre a contratualização ou cedência da criação e gestão de oferta pública da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário a entidades de natureza privada, cooperativa, solidária ou afim. (Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro)

Além disso, é importante enfatizar que a educação é um direito humano fundamental e que o acesso a uma educação de qualidade deve ser garantido a todos os cidadãos, independentemente da abordagem escolhida para a gestão da educação. Portanto, é essencial que as políticas educacionais sejam baseadas em princípios de igualdade e justiça e que os recursos sejam usados de forma justa e transparente, para que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de sucesso na vida.

Embora a transferência de poderes e funções do poder central para o poder local ocorra sob o nome de descentralização, muitas das opções tomadas, por diferentes países, apresentam soluções mistas e diversificadas. Neste contexto, alguns autores preferem referir “territorialização” das políticas educativas e da administração da educação como configuração mais ampla para designar as várias diretrizes de descentralização, que têm formado os padrões tomados em diversos países, e, em particular, em Portugal (Ramalhete, 2014, p. 7).

O conceito de território educativo surgiu pela primeira vez no final da década de 80, em Portugal, com a contextualização de trabalhos preparatórios da Reforma do Sistema Educativo, realizados no âmbito da aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE). Segundo Formosinho e Machado (2005, pp. 116-117), “afirma-se uma vontade de desconcentração e descentralização que pretende romper com a lógica das décadas anteriores,

impulsiona o ressurgimento da relação escola com o território local, apela à mobilização dos atores locais e à inovação sobre o terreno”. A territorialização das políticas educativas surge num contexto de crise da legitimação da ação do Estado: “o Estado Educador passa a Estado Regulador e delega poderes na escola e nas comunidades onde esta está inserida” (Formosinho & Machado, 2005, p. 116). Essa mudança está relacionada com a Nova Administração Pública, que preconiza uma gestão pública mais eficiente, eficaz e responsiva, com foco na melhoria da prestação de serviços públicos e na satisfação das necessidades e demandas da população. Nesse sentido, a delegação de poderes para as escolas e comunidades locais procura promover a descentralização e a participação da sociedade na gestão da educação, visando o fortalecimento da qualidade e da equidade do ensino.

Manuel Sarmiento (1998) referiu que “a promessa contida na Lei de Bases do Sistema Educativo não se concretizou” quando se refere ao “centralismo do sistema e [à] burocratização administrativa da sua pilotagem” (pp. 43-44). Em contraponto, o autor apresenta três expressões em que “se depositam as esperanças da transformação do sistema educativo”: Autonomia, Descentralização e Territorialização. Estas abordagens significam “essencialmente três coisas: pilotagem local do Sistema Educativo, cooperação interinstitucional a nível local e fundamentação local das lógicas de ação educativa” (Sarmiento, 1998, p. 44).

No que respeita à pilotagem local do Sistema Educativo, esta está subjacente à mudança de um modelo centralizado de administração da educação para um modelo diferente, em que as escolas, agrupamentos e territórios educativos acolhem poderes e competências para que desenvolvam ações autónomas, adequadas ao seu contexto, pelo que “decisões fundamentais sobre a vida nos contextos da educação são tomadas no seu interior, pelos seus próprios intervenientes” (Sarmiento, 1998, p. 44).

Na cooperação interinstitucional a nível local, a Educação deixa de ser assunto exclusivo dos professores, dos alunos e dos pais, tornando-se “uma política social, localmente pilotada” (Sarmiento, 1998, p. 44). O que significa a entrada de parcerias entre as instituições com papel ativo e as comunidades onde se inserem as escolas.

Por fim, a fundamentação local das lógicas de ação educativa relaciona-se a todas as ações que dizem respeito à educação, como finalidades, objetivos, orientações metodológicas, prescrições de comportamento, entre outros, que deixam de ser decretadas e monitorizadas, exclusiva e unicamente, pela administração central, passando a ser poder, de certa forma, das comunidades locais.

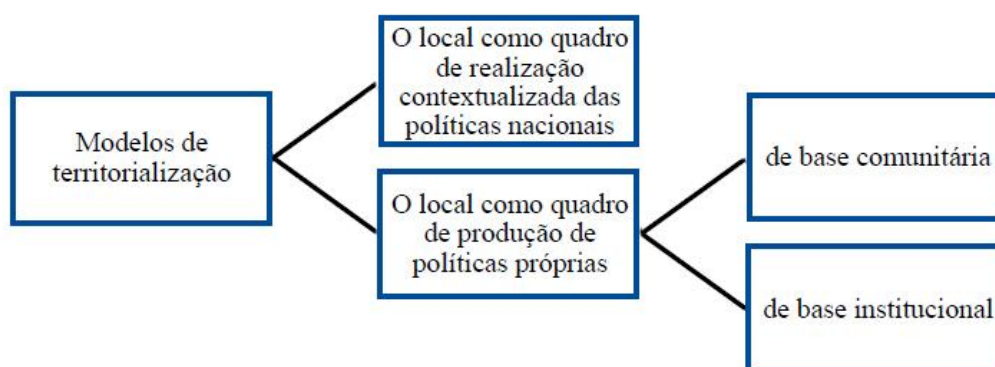
Para Barroso (2005), o conceito de territorialização das políticas educativas é difuso e alude a mudanças na relação entre a Educação e o Estado, as quais não se referem apenas à diferença sobre centralização/descentralização. Segundo o autor, a territorialização não pode ser limitada à sua dimensão jurídico-administrativa, deve ser compreendida, antes de mais, como um movimento político que se dá entre o Estado e diversos agentes de educação, como as autarquias.

Assim, a territorialização envolve uma diversidade de princípios, dispositivos e processos inovadores no domínio da planificação, formulação e administração das políticas educativas que vão no sentido de valorizar os poderes periféricos, a mobilização local e a contextualização da administração pública (Barroso, 1998, p. 31).

Pinhal (2012) menciona a territorialização da educação como um conjunto diferenciado de lógicas de funcionamento dentro de um determinado território, onde o conceito de territorialização pode ter diferentes realidades, dependendo das ações dos diversos agentes locais da educação. Essas ações podem estar relacionadas com a realização de políticas nacionais ou de um projeto educativo local que integre os projetos das diversas instituições educativas. Assim, o autor definiu a constituição de modelos de territorialização de diferentes naturezas:

**Figura 1**

*Modelos de territorialização.*



Fonte: Pinhal (2012, p. 272).

Para João Pinhal (2012), a territorialização diz respeito, por um lado, à execução local das políticas e normas nacionais, com a sua eventual adaptação às características locais, mas, por outro, com cariz mais político, à possibilidade de corresponder à construção de políticas locais.

Na primeira, é acentuada a dimensão, meramente, administrativa da descentralização. Pinhal (2012) considera que este modelo não traduz a construção de uma significativa capacidade de decisão autónoma dos níveis locais da administração do sistema: as autarquias são encarregues apenas de executar tarefas de natureza operacional e logística do funcionamento do sistema, segundo as normas e orientações vindas da administração central.

No que diz respeito ao segundo modelo, Pinhal (2012) afirma que, embora dentro dos limites de intervenção local definidos por Lei, o local tem a capacidade de conceber e regulamentar uma parte importante da satisfação dos interesses e necessidades locais. Neste modelo de territorialização com base comunitária, as comunidades locais decidem sobre uma parte da satisfação dos seus interesses e necessidades, definindo as orientações a ter em conta nas áreas de intervenção.

A questão da centralização ou descentralização da educação é um tema que tem sido objeto de debate desde há muitos anos. A história da educação mostra que, ao longo dos anos, os sistemas educacionais foram organizados de diferentes formas, com níveis variados de centralização e a escolha entre centralização ou descentralização deve ser feita com base nas necessidades específicas de cada país ou região.

Na Grécia Antiga, a educação era, principalmente, uma responsabilidade da família e as crianças frequentavam escolas apenas para aprender competências básicas de leitura e escrita. O sistema educacional era, altamente, descentralizado, com cada cidade a ser responsável pelos seus próprios programas educacionais.

Na Idade Média, a Igreja Católica desempenhou um papel importante na educação, com a maioria das escolas administradas por padres e bispos. O sistema educacional era, altamente, centralizado, com o controlo exercido pelo clero e pelo Estado.

Com o advento do Renascimento e da Reforma Protestante, surgiram novas ideias sobre a educação e a sua organização. O filósofo francês Jean-Jacques Rousseau defendeu a ideia de que a educação deveria ser responsabilidade da família e não do Estado enquanto o educador alemão Johann Heinrich Pestalozzi acreditava que a educação deveria ser adaptada às necessidades e habilidades individuais dos alunos.

No século XIX, a educação começou a ser vista como um meio de promover a igualdade social e económica, e o Estado passou a assumir um papel cada vez mais importante na organização do sistema educacional. Na Europa, a educação tornou-se mais centralizada, com o Estado a assumir a responsabilidade pela gestão do sistema educacional e pela definição do currículo.

Nos Estados Unidos, o sistema educacional era altamente descentralizado, com cada estado e distrito escolar a ser responsável pela gestão das suas próprias escolas. Isso mudou com a criação do Departamento de Educação dos Estados Unidos, em 1980, que incentivou a padronização do currículo e a centralização do sistema educacional.

Nos anos mais recentes, a questão da centralização *versus* descentralização na educação tem sido objeto de um intenso debate em todo o mundo. Em muitos países, a descentralização tem sido vista como uma forma de melhorar a qualidade da educação e aumentar a participação da comunidade na tomada de decisões educacionais. No entanto, há também preocupações de que a descentralização possa levar a desigualdades na distribuição de recursos educacionais e à falta de padronização no currículo.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a Lei de Educação Primária e Secundária, de 1965 (conhecida como Lei de Educação do Ato de 1965 ou Lei de ESEA), estabeleceu o financiamento federal da educação pública, incluindo a criação de programas especiais para ajudar alunos de baixo rendimento. No entanto, a lei também enfatizou a importância da descentralização e deu aos estados e municípios mais controle sobre a gestão e operação das escolas.

No Brasil, a descentralização na educação começou a ser implementada na década de 1990, com a promulgação da Constituição Federal de 1988. A Constituição estabeleceu que a educação é uma responsabilidade partilhada entre a União, estados e municípios, e que cada ente da federação deve ter autonomia para gerir o seu próprio sistema educacional. Desde então, várias políticas foram implementadas para fortalecer a descentralização, incluindo o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que permite uma maior participação dos municípios na gestão dos recursos da educação.

No entanto, apesar do progresso em direção à descentralização, muitos desafios permanecem. Em muitos países, a educação continua dominada por uma estrutura centralizada, com as autoridades nacionais a determinar a maioria das decisões sobre a educação. A implementação de políticas de descentralização pode ser complexa e requer um forte compromisso e colaboração entre governos nacionais e locais, bem como uma estrutura de governação clara e eficaz. Além disso, a descentralização pode levar a uma desigualdade na qualidade da educação e oportunidades educacionais, dependendo da região em que a escola está localizada e dos recursos disponíveis. Isso pode afetar particularmente as escolas localizadas em áreas rurais e de baixo rendimento, que podem ter menos recursos e acesso limitado a programas e serviços educacionais.

A temática da centralização e descentralização na educação também tem sido objeto de discussão em Portugal ao longo da história. Durante a ditadura salazarista, a educação era altamente centralizada, com a maioria das decisões sobre políticas e financiamento educacional a serem decididas pelo governo. Esse modelo foi mantido após a Revolução dos Cravos, que terminou com o regime autoritário em 1974, mas gradualmente começou a ser questionado por defensores de uma maior autonomia e participação local. Na década de 1990, houve um movimento defensor da descentralização na educação, que criou conselhos municipais de educação e apelou a uma maior participação dos pais e da comunidade na gestão das escolas. No entanto, a descentralização plena da educação em Portugal só ocorreu com a promulgação da Lei de Bases do Sistema Educativo, em 1986, que reconheceu a responsabilidade partilhada da educação entre o Estado, as famílias e outras entidades. Desde aí, a educação tem sido gerida de forma mais descentralizada, com o papel importante dos municípios na gestão das escolas públicas. Cada escola tem um conselho geral, composto por representantes do corpo docente, funcionários, pais e alunos, que é responsável pela definição das políticas escolares e pela tomada de decisões importantes. Além disso, a gestão financeira e administrativa das escolas é realizada pelos agrupamentos de escolas, que agrupam várias escolas numa única entidade jurídica. No entanto, a implementação da descentralização na educação em Portugal não tem sido isenta de desafios. A falta de recursos financeiros e a disparidade regional têm dificultado a implementação da política de descentralização, especialmente em áreas rurais. A autonomia das escolas também tem sido limitada em algumas áreas, como na seleção de professores e na avaliação dos alunos, o que tem levado a críticas de que o modelo de descentralização em Portugal ainda é insuficiente. Ainda assim, a descentralização tem sido amplamente considerada como um passo importante em direção a um sistema educacional mais imparcial e eficaz. Esta permite uma maior participação das comunidades locais na gestão das escolas, bem como a possibilidade de adaptar a educação às necessidades específicas de cada região. A descentralização pode ajudar a promover a inovação e a experiência, permitindo que as escolas encontrem soluções criativas para os desafios educacionais.

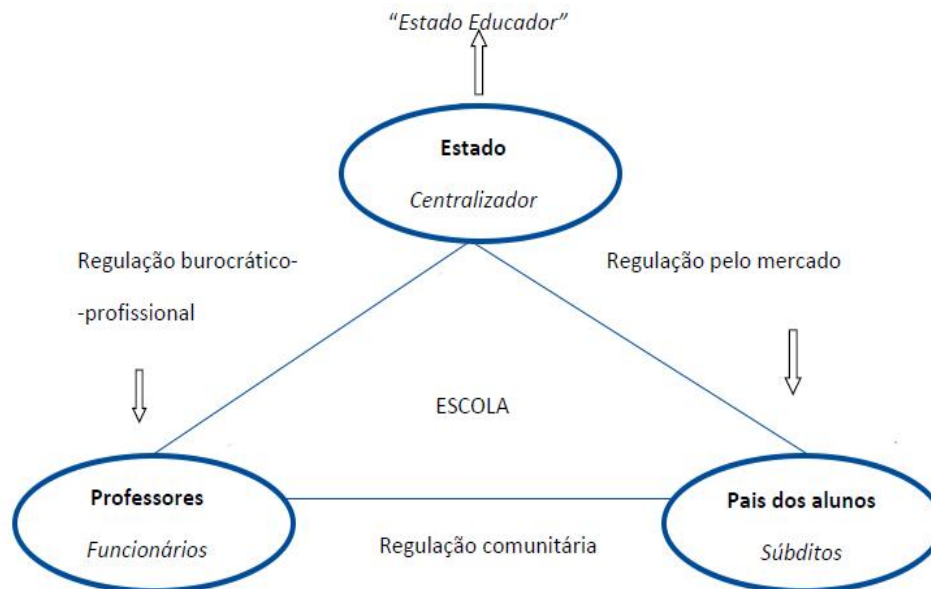
Barroso (2005) aborda a evolução da administração da educação em Portugal a partir da alteração de papéis e de relações entre o estado, os professores e os pais dos alunos. Com a descentralização, dá-se uma redistribuição de poderes entre estes agentes, em que se dá inter-relações bipolares, com a exclusão constante de um “terceiro” (Barroso, 2005, p. 73):

- Estado + professores = regulação burocrático- profissional

- Estado + pais dos alunos = regulação pelo mercado
- Professores + pais dos alunos = regulação comunitária.

## Figura 2

*Modos de regulação local.*



Fonte: Adaptado de Barroso (2005, p. 73).

Segundo o modelo apresentado, ao longo do século XX, o autor refere que em Portugal, prevaleceu a “regulação burocrático-profissional” e que a “regulação pelo mercado” apenas emergiu nos anos 90, com ostentações esporádicas de formas de “regulação comunitária”.

Com a “regulação burocrático-profissional”, o Estado tem o controlo do sistema educativo através do reforço da administração central. Contudo, salienta-se uma relação privilegiada com os professores, podendo emergir situações de conflito devido à tensão constante entre uma “racionalidade administrativa”, do tipo burocrático e administrativo em que a escola está sujeita aos normativos provindos da administração central direta, e uma “racionalidade pedagógica” que caracteriza uma regulação corporativa de tipo profissional e pedagógico. Neste modelo de regulação, as famílias ficam afastadas de participar na tomada de decisão, quer nas políticas nacionais quer no governo das escolas (Barroso, 2005, p. 74).

Na “regulação pelo mercado”, as famílias têm influência no controlo da oferta educativa e na sua administração, quer pela escolha da escola (a escolha entre escola pública ou escola privada, e dentro das escolas públicas, a possibilidade de decidir em função da área de residência dos alunos) quer com a sua participação na gestão. Com o desenvolvimento de

“lógica de mercado”, em alguns países, é dada a possibilidade aos pais de escolherem a escola que os seus filhos irão frequentar aumentando os seus direitos de controlo e da decisão sobre o serviço educativo prestado pela escola (Barroso, 2005, p. 75).

A “regulação comunitária” resulta da relação das famílias e professores, onde é promovida a “abertura da escola à comunidade” ou à formação de “territórios educativos de intervenção prioritária” (Barroso, 2005, p. 76).

Tanto a “regulação pelo mercado” como a “regulação comunitária” situam-se dentro da regulação local, com ênfase à participação das famílias na escola e indo ao encontro ao descrito no preâmbulo Decreto-Lei n.º 75/2008. Este regula o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Está presente neste Decreto-Lei a lógica da “regulação comunitária”, onde se promove e realiza a colaboração entre pais, professores e todos os membros da comunidade educativa, como elementos fundamentais da regulação local da escola pública, ao mesmo tempo que diminui a influência dos professores dentro da escola.



## **Parte II – Estudo Empírico**

### Capítulo 3. Caracterização do Concelho de Arruda dos Vinhos

Em 2019, foi criada uma identidade gráfica para a comunicação externa da autarquia com o slogan “Arruda dos Vinhos – Vale Encantado”. Esta assenta na premissa “Arruda dos Vinhos – o melhor de dois mundos, onde o rural e o urbano convivem em harmonia às portas de Lisboa” (Município Arruda dos Vinhos, 2023<sup>a</sup>), assumindo assim os valores da ruralidade, do urbano delimitado e a junção entre os dois, destacando a qualidade de vida e a valorização das tradições. A nova imagem corporativa

(...) define-se como um tributo ao que é Arruda dos Vinhos na sua essência, um território singular localizado numa zona de fronteira entre a região saloia e o Ribatejo e próximo de Lisboa, marcado pela cultura da vinha e a produção de vinho, com um vasto património imaterial associado às lendas e à “Bruxa d’Arruda”, com património que integra a 2.<sup>a</sup> linha defensiva das Linhas de Torres, tudo abraçado por um “vale encantado” (...). (Município de Arruda dos Vinhos, 2023<sup>a</sup>)<sup>1</sup>

#### Figura 3

*Bandeira com brasão do concelho de Arruda dos Vinhos.*



Fonte: Município de Arruda dos Vinhos (2023<sup>a</sup>).

---

<sup>1</sup> Identidade gráfica do município.

<sup>2</sup> Pordata - Censos 2021.

#### **Figura 4**

*Imagem institucional do Município de Arruda dos Vinhos.*



Fonte: Município de Arruda dos Vinhos (2023<sup>a</sup>).

### **3.1. Contexto Geográfico**

O concelho de Arruda dos Vinhos está localizado na região centro de Portugal, que pertence ao distrito de Lisboa, situando-se a cerca de 30 km a norte da capital portuguesa; faz fronteira com os concelhos de Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras, Cadaval e Mafra. A sua área total é de 78 km<sup>2</sup> e, segundo os Censos de 2021, tem uma população aproximada de 14.000 habitantes. O concelho tem como freguesias Arranhó, Arruda dos Vinhos, Cardosas e S. Tiago dos Velhos, e o seu feriado municipal é na Quinta-feira da Ascensão.

O concelho de Arruda dos Vinhos possui também um património natural caracterizado por vales soalheiros cobertos por vinhas e trigais, resultando numa paisagem única que mais parece uma bonita “manta de retalhos”. Desta harmonia, resulta uma combinação quase perfeita entre o rural e o urbano, que convida à prática de diferentes atividades ao ar livre, como, por exemplo, passeios pedestres, passeios BTT, atividades equestres, parapente, geocaching, aeromodelismo, entre outros.

## Figura 5

Mapa de Portugal com a localização do concelho de Arruda dos Vinhos.



Fonte: Wikipédia (2023).

## Figura 6

Localização do concelho de Arruda dos Vinhos com as respetivas freguesias.



Fonte: Wikipédia (2023).

### 3.2. Caracterização Histórica

Relativamente à origem do topónimo de Arruda dos Vinhos, existem várias explicações. Entre elas está a abundância na região do arbusto da Arruda (*Ruta Chalepensis*), planta com qualidades medicinais e terapêuticas, e com fama de imunizante de contágios. A notoriedade da produção vinícola da região e a sua localização geográfica, tal como a prática da agricultura, seriam também de extrema importância para a criação do topónimo do concelho. Assim, pela importância da produção de vinho na zona Oeste de Portugal e pela sua localização próxima de Lisboa, Arruda dos Vinhos, desde os tempos mais remotos, servia como ponto de passagem no transporte destes produtos até ao rio Tejo, seguindo depois para exportação em navios mercantes. Devido a esta rota, existe uma grande probabilidade de a origem de Arruda derivar de “rota” e Arruda dos Vinhos significar “a rota dos vinhos”, não só pela sua produção, como pela passagem dos vinhos por ali.

O concelho de Arruda dos Vinhos tem uma história rica e diversificada que remonta à época pré-histórica, com a presença de vestígios arqueológicos, como antas e menires. Durante a época romana a região foi habitada e, mais tarde, no século IX, foi conquistada pelos mouros.

Um documento de 1172 de doação da vila de Arruda à Ordem de Santiago, mandado lavrar por Dom Afonso Henriques, parece constituir o documento oficial mais antigo encontrado até ao momento, no que respeita à “fundação” jurídica do concelho. (Município Arruda dos Vinhos, 2023)

Na época da reconquista, o território de Arruda dos Vinhos foi concedido aos Templários, que desenvolveram a região e construíram a Igreja de Nossa Senhora da Arruda. Durante a Idade Média, o concelho foi envolvido em diversos conflitos, incluindo a Guerra da Restauração e a Guerra da Independência.

O Foral de Vila foi concedido a Arruda pelo Rei Dom Manuel I, em 1517. Durante o seu reinado, e tendo em conta a fama das propriedades imunizantes da planta arruda, D. Manuel I fugiu para esta vila de forma a proteger-se de um surto de peste que assolava Lisboa. Como forma de agradecimento pela proteção da Padroeira do concelho, alterou o nome da Igreja de Santa Maria de Arruda, para Igreja da Nossa Senhora da Salvação. Terá também mandado reedificar o edifício, mas o mesmo só aconteceria após a sua morte (1525-1531).

Arruda dos Vinhos viu acontecer diversos episódios marcantes na História de Portugal, destacando-se a resistência à Terceira Invasão Francesa, para a qual a população se

empenhou na construção das estruturas militares. Ainda hoje são perceptíveis vestígios dos Fortes do Cego, da Carvalha e do Paço no território do concelho.

Alguns do património mais significativo do concelho é a Igreja Matriz, os Fortes das Linhas de Torres, o Chafariz Pombalino de 1789, o Aqueduto, o Palácio do Morgado, a Capela de São Lázaro, o Hospital e Capela da Misericórdia, a Escola Conde Ferreira, os Antigos Paços do Concelho, a Igreja de S. Lourenço e Santuário de Nossa Senhora da Ajuda na freguesia de Arranhó, a Igreja de S. Miguel Arcanjo na freguesia de Cardosas, e a Igreja de S. Tiago na freguesia de S. Tiago dos Velhos.

### **Figura 7**

*Fachada da Igreja Matriz de Nossa Senhora da Salvação, Arruda dos Vinhos.*



Fonte: Wikipédia (2023).

### **Figura 8**

*Interior da Igreja Matriz de Nossa Senhora da Salvação, Arruda dos Vinhos.*



Fonte: Wikipédia (2023).

### **3.3. Análise Demográfica**

A análise demográfica do concelho de Arruda dos Vinhos mostra uma população relativamente jovem, com uma média de idade de cerca de 40 anos, e com uma densidade demográfica baixa, com cerca de 180 habitantes por km<sup>2</sup>.

A população tem vindo a aumentar nos últimos anos, potencialmente devido à maior longevidade dos residentes e ao influxo de habitantes de outras regiões do país e do estrangeiro, atraídos pelo desenvolvimento económico e turístico da região. O concelho de Arruda dos Vinhos tem uma população relativamente homogénea, com poucas minorias étnicas ou nacionais, onde a língua oficial e principal é o português.

Com base nos Censos de 2021, confirma-se um aumento de habitantes de cerca de 74% desde 1960, mas o número de jovens com idades inferiores a 15 anos reduziu cerca de 24%, tal como a população em idade ativa que diminuiu cerca de 8%. Por outro lado, o índice de envelhecimento aumentou cerca de 188%. Este aumento da população idosa ao longo dos anos pode, também, dever-se ao crescimento da esperança média de vida. Relativamente à literacia, verifica-se um decréscimo da população analfabeta e um aumento de população com o Ensino Superior de 0,1% para 21,5%, entre 1960 e 2021.

**Tabela 1***Evolução da população no concelho de Arruda dos Vinhos.*

Indicadores	Anos	
	1960	2021
População residente	8021	13992
Taxa de crescimento anual médio da população (%)	-	0,4
Densidade populacional	103,1	179,5
Jovens (%), com menos de 15 anos	21,5	16,4
População em idade ativa (%), dos 15 aos 64 anos	69,7	64,2
Idosos (%), 65 e mais anos	8,8	19,4
Índice de envelhecimento, idosos por cada 100 jovens	41,1	118,4
Pessoas que vivem sós (%)	3,6	8,2
Famílias	2533	5298
Dimensão média das famílias	3,2	2,6
Famílias unipessoais (%)	11,3	21,6
Família de 2 pessoas (%)	23,8	30,3
Famílias de 3 ou mais pessoas (%)	64,9	48,0
População de nacionalidade estrangeira (%)	-	5,2
População de naturalidade estrangeira (%)	-	4,0
População que não mudou de concelho (%)	-	89,2
População analfabeta, não sabe ler nem escrever	-	341
População com o 4º ano (%), com 15 e mais anos	22,0	20,1
População com o 6º ano (%), com 15 e mais anos	-	9,4
População com o 9º ano (%), com 15 e mais anos	-	17,9
População com o 12º ano (%), com 15 e mais anos	0,6	24,8
População com o ensino médio (%), com 15 e mais anos	-	1,5
População com o ensino superior (%), com 15 e mais anos	0,1	21,5
População inativa em % da população residente. Com 15 e mais anos	54,8	41,4
Estabelecimentos do ensino pré-escolar	-	5
Estabelecimentos do 1º ciclo de ensino básico	-	4
Estabelecimentos do 2º ciclo de ensino básico	-	2
Estabelecimentos do 3º ciclo de ensino básico	-	2
Estabelecimentos do ensino secundário	-	2
Alunos do ensino não superior	-	2915
Estabelecimentos do ensino superior	-	0
Alunos do ensino superior	-	-
Empregadores (%), com 15 e mais anos	5,4	11,8
Trabalhadores isolados (%), com 15 e mais anos	21,1	9,9

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE, 2022).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Pordata - Censos 2021.



### **3.4. Caracterização Económica**

A economia do concelho de Arruda dos Vinhos é diversificada, com um forte setor agrícola e turístico. A região é conhecida pelos seus vinhos, produzidos a partir de uvas colhidas nas vinhas da zona. Além disso, a agricultura também inclui a produção de frutas, legumes e cereais.

O setor turístico tem sido uma fonte importante de crescimento económico para o território de Arruda dos Vinhos, atraindo visitantes com as suas paisagens, património histórico e gastronomia local. O turismo rural e o turismo de vinhos são especialmente populares na região.

Há também um setor industrial emergente nesta zona, com empresas de produção de material elétrico, de confeção de roupas e de produção de alimentos. Além disso, o comércio e os serviços também desempenham um papel importante na economia da região.

A região tem visto um crescimento económico consistente nos últimos anos, com a criação de novos postos de trabalho e o aumento do PIB per capita. No entanto, ainda há desafios económicos, como a falta de mão-de-obra qualificada e o acesso limitado a financiamento e recursos para pequenas empresas.

## Capítulo 4. A Educação no Concelho de Arruda do Vinhos

### 4.1. Escolas do Concelho de Arruda dos Vinhos

A Educação tem sido uma forte aposta estratégica na afirmação do concelho no contexto da região e do país. Prova disso é que o concelho de Arruda acolheu um curso superior de viticultura e enologia, aprovado pela Direção Geral do Ensino Superior (DGES), sendo este curso técnico superior lecionado, numa parceria entre o Município arrudense e a Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Santarém. “Inserido no projeto mais vasto designado ArrudaLab, este importantíssimo passo insere-se numa estratégia de valorização, qualificação e fortalecimento do território, nomeadamente dos seus recursos humanos, tecido económico, social e empresarial” (ArrudaLab, 2019)<sup>3</sup>.

Este foi o primeiro passo que o concelho de Arruda dos Vinhos deu ao nível do ensino superior e que vem comprovar a sua aposta na educação e na qualidade de ensino.

Este primeiro curso de ensino superior envolve um “conjunto vasto de parcerias locais e regionais”, nomeadamente com o Externato João Alberto Faria, a Adega Cooperativa de Arruda, a Casa Agrícola das Mimosas, a Casa Agrícola Ribeiro Corrêa, a Casa Santos Lima, a empresa Condado Portucalense Vinhos, Mário Gonzaga Ribeiro e outras nove sociedades agrícolas e vitivinícolas da região.

O Município de Arruda dos Vinhos considera a educação um pilar fundamental no desenvolvimento do indivíduo, ambicionando que as políticas educativas sejam constantemente dirigidas para novos desafios e novas responsabilidades, numa relação de proximidade com os diferentes agentes educativos (Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras [RTPCE], 2022).

Por este motivo, o objetivo do município é constituir com a comunidade educativa uma dinâmica de atividades de aproximação para proporcionar novas experiências aos alunos/jovens, em contextos de aprendizagens formal e não formal e cimentar cada vez mais uma política educativa em prol de todos (RTPCE, 2022).

Neste âmbito é promovido o Projeto do Desporto Escolar, com o Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos juntamente com o Município de Arruda dos Vinhos, em que se realiza a título de exemplo eventos como o Corta-Mato. Com o intuito de promover a

---

<sup>3</sup> Curso técnico superior profissional – TEsP – Viticultura e Enologia em Arruda dos Vinhos.

educação também existem refeições biológicas, atendendo ao incentivo para os hábitos de alimentação saudável.

Como forma estratégica para a educação no concelho, a missão das escolas é de “educar e formar” de corpo inteiro estudantes para que sejam profissionais dinâmicos, competentes e inovadores, criando para tal, um ambiente académico de rigor e inovação, sempre com o desígnio da criação de valor e com a visão comum de contruir todo um projeto educativo, marcado pela posição central dos alunos / formandos nas suas trajetórias de qualificação. As escolas de Arruda dos Vinhos pretendem ser de excelência, democratizando o acesso e o sucesso profissional, pessoal e social dos alunos, independentemente da sua origem social, onde é defendida a “escola aberta”, uma escola de todos e para todos.

Consequentemente as estratégias chave no cumprimento da missão destas escolas são de forma generalizada: 1. Resultados – Promoção do Sucesso Educativo; 2. Prestação do Serviço Educativo – Promoção da Excelência no Processo Ensino/Aprendizagem; e 3. Organização e Gestão Escolar.

A rede escolar no concelho de Arruda dos Vinhos, à semelhança da grande maioria dos concelhos portugueses, encontra-se dividida em pública, solidária e privada.

Arruda dos Vinhos tem um Agrupamento de Escolas composto por quatro Centros Escolares, designadamente Centro Escolar de S. Tiago dos Velhos, Centro Escolar Casal do Telheiro e Centro Escolar de Arruda dos Vinhos, com valências de Jardim de Infância e Ensino regular do 1º ciclo de escolaridade. No que diz respeito, ao Centro Escolar de Arranhó é o único que possui a valência de Jardim de Infância e Ensino regular do 1º e 2º ciclo de escolaridade.

## **Tabela 2**

*Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos no concelho de Arruda dos Vinhos.*

<b>Instituição</b>	<b>Freguesia</b>	<b>Idades</b>	<b>Valências</b>
Centro Escolar de Arranhó	Arranhó	Dos 3 aos 10 anos de idade	- Jardim-de-infância - Ensino regular do 1º ciclo de escolaridade - Ensino regular do 2º ciclo de escolaridade
Centro Escolar de Arruda dos Vinhos	Arruda dos Vinhos	Dos 3 aos 10 anos de idade	- Jardim-de-infância - Ensino regular do 1º ciclo de escolaridade
Centro Escolar de S. Tiago dos Velhos	S. Tiago dos Velhos	Dos 3 aos 10 anos de idade	- Jardim-de-infância - Ensino regular do 1º ciclo de escolaridade
Centro Escolar do Casal do Telheiro	Arruda dos Vinhos	Dos 3 aos 10 anos de idade	- Jardim-de-infância - Ensino regular do 1º ciclo de

Face ao crescimento populacional, e tendo em conta a qualidade do ensino nas escolas do Concelho pode-se verificar que a nível do agrupamento de escolas as salas/turmas estão preenchidas conforme a seguinte tabela.

**Tabela 3**

*Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos no concelho de Arruda dos Vinhos.*

Centro Escolar	Nº salas			Nº de turmas			Nº alunos		
	JI	1º ciclo	2º ciclo	JI	1º ciclo	2º ciclo	JI	1º ciclo	2º ciclo
Arruda dos vinhos	5	14	não existe	5	13	não existe	118	296	não existe
Casal do Telheiro	5	10	não existe	5	10	não existe	112	210	não existe
Arranhó	3	5	4	3	5	4	62	103	73
S.Tiago dos Velhos	2	4		1	2	não existe	23	41	não existe

O Externato João Alberto Faria (EJAF) possui uma identidade própria assente em “Princípios e Valores”, que visam a formação dos indivíduos, o aproveitamento das competências diversificadas de cada um, o estímulo da criatividade e da curiosidade pelo saber, o incremento do sentido da responsabilidade, solidariedade e tolerância. Apesar de ser privado, e tendo em conta que é a única escola com 3º ciclo e secundário do concelho, este estabelecimento de ensino é integrante da rede pública e financiado pelo Ministério da Educação, ao abrigo de contrato de associação e, por isso, é considerada uma instituição pública. A população escolar do EJAF encontra-se distribuída por vários níveis de ensino, desde o 2º e 3º ciclos do Ensino Básico Regular, Percurso Curricular Alternativo, Ensino Secundário e Cursos Profissionais do Ensino Secundário. Esta escola proporcionou a que Arruda dos Vinhos se colocasse nos melhores lugares do *ranking* das escolas ao longo dos anos, sendo considerado um caso de sucesso. Segundo João Cruz:

(...) há um concelho cuja totalidade da população, ricos e pobres, cultos e incultos são servidos por uma escola privada que presta o serviço público e, pasme-se, os resultados ultrapassam consideravelmente os dos concelhos mais ricos e com mais educação do país, com o maior número de licenciados, mestrados e doutorados e cujas escolas são do estado. (Cruz, 2023)<sup>4</sup>

Existe ainda a dedicação por parte dos professores que nunca deixam os alunos sem um tempo livre, assegurando todas as aulas do horário escolar. O Externato tem detido, ao

<sup>4</sup> O mistério da estrada de Arruda (sobre o ranking das escolas) publicado no jornal Observador.

longo dos anos, posições de destaque nos exames do Ensino Secundário, mas mantém o foco no seu principal objetivo: a capacidade de transmitir conhecimento aos seus alunos.

Para além do polo com oferta formativa no 2º, 3º ciclo e secundário, o EJAF fundado pelo próprio, conta ainda com um núcleo para ensino do Pré-Escolar. O projeto escolar e a matriz pedagógica foram pensados por João Alberto Faria que tinha o sonho de criar uma escola modelo. Segundo João Alberto Faria:

(...) o fim corresponde ao início da concretização de um sonho que sempre tive: Dotar a minha terra de uma escola modelo, de uma escola digna da sua juventude. E ela aí está a recortar a paisagem da nossa Arruda, a provar que sonhar é legítimo, quando se sonha com o coração. (Faria, 2001)

#### **Tabela 4**

*Instituições públicas no concelho de Arruda dos Vinhos.*

<b>Instituição</b>	<b>Freguesia</b>	<b>Idades</b>	<b>Valências</b>
Externato João Alberto Faria	Arruda dos Vinhos	Dos 10 aos 18 anos de idade	- Ensino regular do 2º e 3º ciclos de escolaridade - Ensino regular do Secundário - Ensino Profissional
Escola Profissional Gustave Eiffel	Arruda dos Vinhos	Dos 15 aos 18 anos de idade	- Ensino Profissional

O Ensino Secundário e Profissional do EJAF e Escola Profissional Gustave Eiffel (EPGE) dispõem de opções que têm complementado o panorama do Ensino Regular, ajudando na preparação do futuro dos seus alunos para uma maior qualificação e ingresso no Ensino Superior. Está pensada a construção de um Pólo Universitário no concelho de forma a cativar os estudantes a investir num futuro que seja benéfico também para Arruda dos Vinhos, tendo em conta as suas características fortes em vinicultura, agricultura ou gastronomia, por exemplo, ajudando, desta forma, a manter a população no concelho. Neste momento, a comunidade escolar pode contar com a parceria entre a Câmara de Arruda dos Vinhos, o Ensino Profissional do concelho e o Instituto Politécnico de Santarém que dispõe de ofertas formativas fortes para o desenvolvimento da região. Inseridos num projeto mais vasto (ArrudaLab – plataforma/ laboratório colaborativo/ *living lab* – centro de inovação Agroindustrial), estes cursos integram uma estratégia de valorização territorial, nomeadamente dos seus recursos humanos, endógenos e da competitividade do setor empresarial local e contando com um vasto conjunto de parceiros locais e regionais.

A EPGE conta também com os Cursos de Educação e Formação (CEF) para alunos com idades compreendidas entre os 15 e os 18 anos, e que ainda não tenham concluído a escolaridade obrigatória. Através de um ensino mais prático, os CEFs pretendem incentivar os alunos a prosseguir os estudos, adquirindo assim competências profissionais de acordo com os seus interesses e as necessidades do mercado de trabalho local. Após a conclusão de um CEF, com aproveitamento total por parte do aluno, é atribuída uma certificação escolar equivalente ao 3º ciclo de escolaridade e uma certificação profissional, conferindo o nível 2 de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), destinado a adultos com mais de 18 anos e que tenham até ao 8º ano de escolaridade. A conclusão de cada ciclo de formação permite que o aluno possa prosseguir os estudos e obter formação nos níveis seguintes de estudos (cursos do nível secundário de educação, cursos profissionais e cursos científico-humanístico).

**Tabela 5**

*Instituições privadas no concelho de Arruda dos Vinhos.*

<b>Instituição</b>	<b>Freguesia</b>	<b>Idades</b>	<b>Valências</b>
Externato João Alberto Faria Infantil	Arruda dos Vinhos	Dos 3 aos 6 anos de idade	- Pré-escolar
Associação Caminhando (Escola de Cardosas)	Cardosas	Dos 2 aos 10 anos de idade	- Sala de Infância - Apoio ao Ensino Doméstico no 1º Ciclo - Atividades nas Férias
Associação Slow Movement Portugal (Escola de Camondes)	Arranhó	Dos 6 aos 10 anos de idade	- 1º Ciclo

A Associação Caminhando (Escola de Cardosas) é uma associação sem fins lucrativos que intervém ao nível do desenvolvimento sustentável local e comunitário. Um dos núcleos da Associação Caminhando é o Centro de Aprendizagem que se divide em Sala de Infância, Apoio ao Ensino Doméstico no 1º ciclo e Atividades de Férias. Destina-se a crianças dos 2 aos 10 anos de idade e disponibiliza um espaço propício à aquisição de competências sociais e sensoriais, tendo em conta o ritmo de aprendizagem de cada criança. E estando em contacto com a Natureza, de forma a que estas beneficiem a interiorização de valores de solidariedade, de respeito pela vida, por si próprios, pelos outros e pelo meio-ambiente. Com a ajuda de um tutor/educador são disponibilizadas aprendizagens práticas e ativas de qualidade, atentas ao ritmo de crescimento das crianças e às suas motivações. As crianças dos 6 aos 10 anos (1º

ciclo de escolaridade) podem também reforçar as suas aprendizagens escolares, tendo assim uma ajuda significativa na aquisição de conhecimentos.

A Associação Caminhando segue um modelo eclético inspirado na pedagogia de Irene Lisboa e abordagem ReggioEmilia, entre outros modelos como a Escola da Floresta ou as reflexões de José Pacheco, que colocam a relação da criança-adulto, com os pares e com a comunidade no centro da aprendizagem. (Alie Movement Portugal, como citado em Município de Arruda dos Vinhos, 2023b, p.13)

Durante o período das férias escolares, a Associação disponibiliza experiências lúdicas a todas as crianças desta faixa etária, sendo já detentora do selo de Slow School. Este movimento “foca-se no desenvolvimento de uma educação holística, onde menos é mais. Tal significa que valorizamos uma educação sem pressas, onde podemos contemplar e educar todo o ser.” (Associação Caminhando, 2023).

O Slow Movement é um movimento internacional que teve o seu início no Movimento Slow Food, em 1986, em Itália. Este movimento contrariava os valores e a cultura associada ao fast food massificado e impessoal, mas valorizava as cidades que estimavam a qualidade de vida e a boa alimentação, distinguindo-as com o selo de qualidade Slow Cities. Essa tendência espalhou-se pelo Mundo, estendendo-se a (...) outras áreas como saúde, crianças e educação, turismo, preservação do património e das tradições, relacionamentos, conciliação da vida pessoal e profissional, lazer, vida familiar, etc. (Slow Travel, Slow Schools, Simple Living, entre outras) (...). (Slow Movement Portugal, 2023)

A cultura do Slow Movement assenta numa filosofia de vida que desafia a cultura da velocidade, do excesso e da quantidade sobre a qualidade. Atualmente, vivemos num mundo frenético e desequilibrado, sem foco no mais importante para o nosso bem-estar, no valor que damos ao essencial e ao que é realmente essencial para a nossa existência. Esta filosofia lembra-nos da importância de vivermos no ritmo certo, dando mais importância à qualidade e equilíbrio nas diferentes áreas da vida, de forma a obtermos uma maior realização e qualidade de vida, a nível geral.

O Projeto Slow School, presente na antiga Escola de Camondes, e fundada pela Associação Slow Movement Portugal, pretende ensaiar um modelo de “Educação sem Pressa”,

(...) educação baseada nos valores de uma tendência internacional tão atual nos tempos que correm e denominada “Movimento Slow”, a qual preconiza desacelerar para viver melhor. Pretende-se criar os fundamentos para a estruturação de uma “Pedagogia Slow”, mantendo a missão educativa que está na origem do espaço enquanto antiga escola primária e numa primeira fase estruturar as bases teóricas desse modelo de educação e formação. (Alie Movement Portugal, como citado em Município de Arruda dos Vinhos, 2023b, p. 15)

Desta forma, a Associação Slow Movement Portugal pretende valorizar a obra pedagógica de Irene Lisboa, dando-lhe visibilidade também para fora da sua zona de origem.

Chegámos à conclusão de que as nossas ideias pedagógicas encontram muita sintonia com o trabalho de Irene e pretendemos ensaiar algumas atividades que possam, na prática, espelhar a sua obra teórica e o que seria “A Escola Atraente”, e a “Escola do Coração de Irene Lisboa”. Tudo isto mantendo a atmosfera que já tínhamos, de um espaço educativo diferente, com clima familiar, adequado a uma educação Slow com toda a empatia com a obra pedagógica de Irene Lisboa, mas que vai sendo trabalhada e tem todo um percurso a realizar em modo slow, com calma e sem pressa. (Alie Movement Portugal, como citado em Município de Arruda dos Vinhos<sup>5</sup>, 2023b, p. 15)

Irene Lisboa (1892-1958) foi uma escritora, professora e pedagoga com naturalidade em Arruda dos Vinhos e a Biblioteca Municipal do concelho presta-lhe homenagem usando o seu nome para a identificação do edifício. O seu nome faz parte da toponímia de Arruda dos Vinhos também por apelidar o Museu Irene Lisboa, na freguesia de Arranhó. Tendo tido cargos como Inspetora Orientadora do Ensino Primário e Infantil, e funções burocráticas no Instituto de Alta Cultura e no Ministério da Educação. Irene viu-se censurada, muitas vezes, pela sua forma de pensar e com o intuito de dar a conhecer as suas filosofias, acabou por adotar pseudónimos nas suas obras literárias, nomeadamente João Falco, Manuel Soares e Maria Moira.

## Tabela 6

*Instituições sociais (IPSS) no concelho de Arruda dos Vinhos.*

<b>Instituição</b>	<b>Freguesia</b>	<b>Idades</b>	<b>Valências</b>
Fundação CEBI (Creche em Arranhó)	Arranhó	Dos 4 meses aos 2 anos de idade	- Creche
Creche Cartaxaria (Santa Casa da Misericórdia de Arruda dos Vinhos)	Arruda dos Vinhos	Dos 4 meses aos 18 anos de idade	- Creche - Pré-Escolar - Centro de Atividades de Tempos Livres
Creche Casal do Telheiro (Santa Casa da Misericórdia de Arruda dos Vinhos)	Arruda dos Vinhos	Dos 4 meses aos 18 anos de idade	- Creche - Pré-Escolar - Centro de Atividades de Tempos Livres

A Fundação para o Desenvolvimento Comunitário de Alverca (Fundação CEBI) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, que dirige a sua atividade para crianças, jovens, idosos e famílias, com particular atenção aos mais desfavorecidos. Desafiada pelo Município de Arruda dos Vinhos e com coordenação pedagógica articulada, com o Colégio José Álvaro Vidal, desenvolveu uma nova Creche. Procurando dar resposta às necessidades sentidas na freguesia de Arranhó, através do

<sup>5</sup> Guia da Educação do Município 2022/2023.



acolhimento de crianças dos 4 meses aos 2 anos de idade. As respetivas mensalidades incluem as refeições prestadas e são calculadas segundo os Rendimentos do Agregado Familiar, de acordo com as orientações da Segurança Social.

Os principais objetivos da Creche da Fundação CEBI, em Arranhó são a promoção do desenvolvimento pessoal e social; estimular o desenvolvimento de cada criança promovendo a adaptação, a integração e a relação com os outros, a autonomia e a comunicação; e o respeito pela individualidade de cada criança.

A valência da infância da Santa Casa da Misericórdia de Arruda dos Vinhos é uma IPSS para alunos de creche, da educação pré-escolar e Centro de Atividades de Tempos Livres para crianças dos 6 anos aos 18 anos de idade.

O concelho de Arruda com vista no enriquecimento da oferta educativa e numa estratégia de valorização territorial, tem disponíveis Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP), como Viticultura e Enologia, Restauração e Segurança Alimentar, e Redes e Sistemas Informáticos, através da Escola Profissional Gustave Eiffel. O Ensino Profissional disponibiliza opções que complementam o Ensino Regular e conta já com um vasto conjunto de parceiros locais e regionais. Os Cursos Técnicos Superiores Profissionais são ciclos de estudo de ensino superior que têm a duração de quatro semestres letivos a que correspondem 120 unidades de crédito (ECTS). Estas formações conferem o Diploma de Técnico Superior Profissional e o nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações, incluindo seis meses de estágio numa empresa, contemplando, assim, as componentes de formação geral e científica, técnica e em contexto de trabalho.

Numa lógica assente de formação “Ao Longo da Vida”, a autarquia local desenvolveu o projeto Universidade das Gerações que promove o envelhecimento ativo numa política de integração e realização social, como um contributo para o estímulo intelectual e um centro de saberes e partilhas, para os habitantes do concelho com idade igual ou superior a 50 anos. Localiza-se no Pavilhão Municipal do concelho e tem salas dedicadas às disciplinas lecionadas, tais como Informática, Línguas, História, e disciplinas ligadas às Artes e Ofícios como, por exemplo, o artesanato ou os bordados.

#### **4.2. Constituição da Autarquia Local**

A situação atual do Executivo Municipal (2021-2025) é constituído pelo presidente, seis vereadores executivos (sendo um deles vice-presidente) e dois vereadores não

executivos. Para uma perceção mais adequada de como os serviços executivos se organizam, observe-se o atual organograma.

De acordo com o organograma abaixo, verifica-se que o pelouro da Educação encontra-se a cargo do Vice-Presidente, bem como outras áreas que complementam a Educação, como o caso da gestão dos recursos humanos dos estabelecimentos de educação, cultura; património cultural e artesanato, juventude e política de menores, empreendedorismo jovem e emprego jovem, desporto e associativismo, turismo, mercados e feiras, mercadinho d'Arruda, mobilidade e reforço dos transportes públicos (Programa de Apoio a Redução Tarifária), participação cidadã e fomento da democracia participativa, promoção da transparência, acesso e ética na gestão municipal e contratação pública auditoria e controlo interno, modernização administrativa e informática, gestão dos edifícios afetos às áreas supra mencionadas e relação/articulação com as Juntas de Freguesia nas áreas supra aludidas.

**Figura 9**

Organograma do executivo da Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos.



Fonte: Município de Arruda dos Vinhos (2023c).

### **4.3. Redes de Comunicação**

Tendo em conta que as Redes de Comunicação são os principais condutores de informação, sendo indissociáveis das atividades sociais, económicas e culturais. Segundo Castells (1999, p. 497), as redes constituem “a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

Ao longo dos processos sociais, estabelecem-se padrões de comunicação que permitem captar com grande precisão o modo como os grupos interagem.

Num outro âmbito, é importante destacar o facto de que as redes de comunicação que se estabelecem nas redes de trabalho são determinantes nos processos e habilidade do grupo para desempenhar as tarefas de forma mais ou menos otimizada e, para além disso, têm consequências bem visíveis no grau de satisfação dos membros do grupo (Mitchel & Larson, 1987).

Dito isto, passemos primeiro para a análise das redes de comunicação estabelecidas dentro do concelho e que interferem em cada uma das organizações (desde a Autarquia e a Agrupamentos).

Arruda dos Vinhos desenvolveu recentemente um estudo realizado pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), sobre a qualidade das redes móveis e fibra ótica no concelho. A entidade referida apresentou os resultados bastante positivos sobre a qualidade das redes móveis e fibra ótica no concelho.

A ANACOM deu ainda nota dos desenvolvimentos que estão previstos no curto e médio prazo no sector das telecomunicações, tanto na rede móvel, como na rede fixa, e que permitem ter uma expectativa muito favorável sobre o futuro.

No caso de uma autarquia, a importância que as redes de comunicação assumem é imperativa, seja nos setores internos, seja na relação com os seus parceiros externos, uma vez que da sua eficiência surgirão, ou não, situações que poderão colocar em causa a sua imagem e conseqüentemente a confiança do cidadão em geral.

Com referência ao caso específico da autarquia de Arruda dos Vinhos a coordenação é assumida pelo Presidente da Câmara, que toma conhecimento de todos os assuntos, delegando-os aos responsáveis dos respetivos pelouros, da mesma forma que o diretor do Agrupamento, delega aos adjuntos da direção. No caso das associações de pais e encarregados de educação, a informação é transmitida ao presidente, que em reunião a passa aos restantes membros.

Os atores envolvidos, individualmente, consideram que é relativamente fácil gerir as redes de comunicação que seguem, nas interações entre eles, bem como difusor de mensagem, que proporcionam as trocas de saberes disponibilizados pelos pontos na rede social.

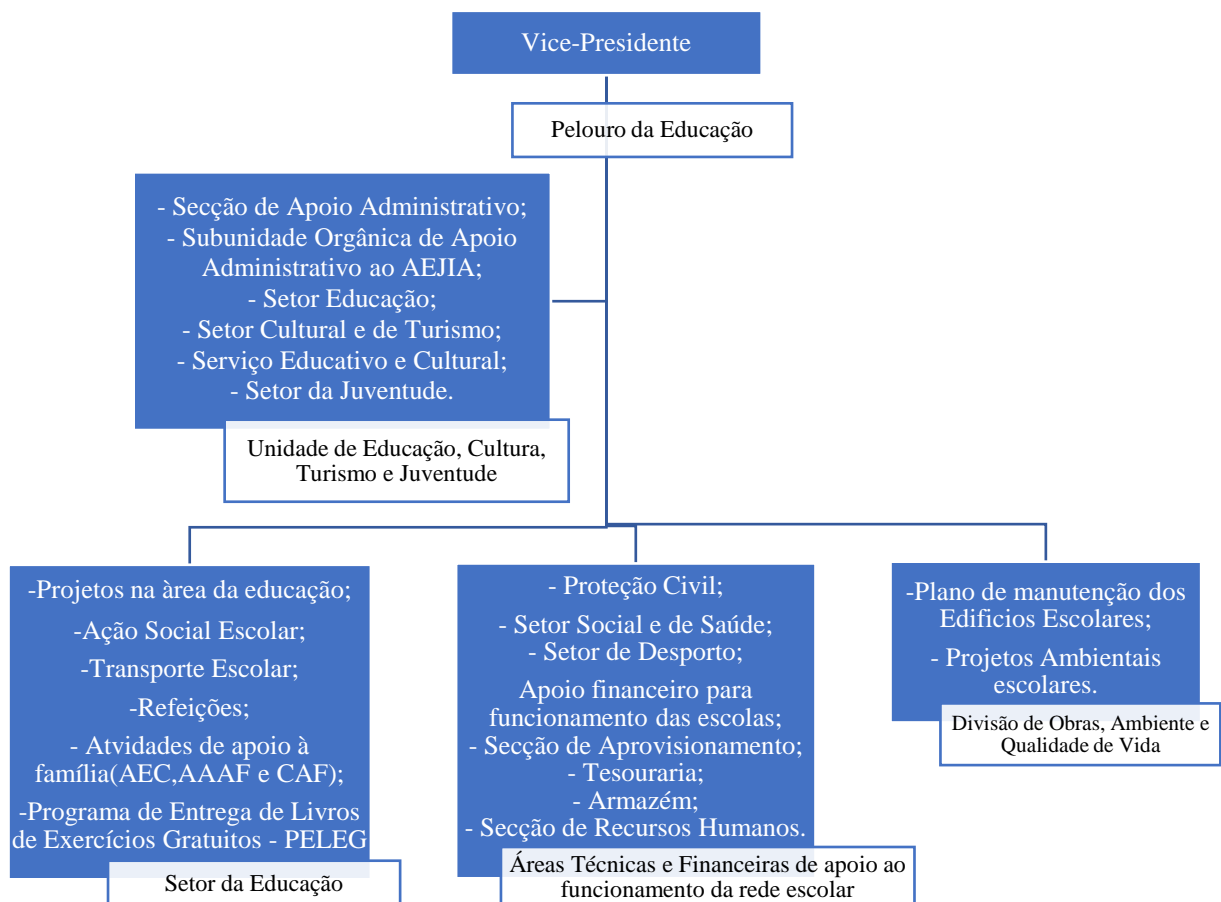
#### 4.4. Educação na Câmara de Arruda dos Vinhos

Conforme referido anteriormente, o pelouro da Educação está sobre a alçada do Vice-Presidente, que também é o vereador responsável, contribuindo com a vasta experiência adquirida na vida profissional enquanto docente e na realidade educativa do concelho.

O pelouro da Educação possui uma estrutura organizacional com uma Unidade de Educação, Cultura, Turismo e Juventude (UECTJ), de acordo com a figura seguinte:

**Figura 10**

*Estrutura orgânica do Pelouro da Educação.*



Fonte: Município de Arruda dos Vinhos (2023c).

Face a figura acima, verificamos que a Unidade de Educação, Cultura, Turismo e Juventude (UECTJ) é responsável pelo desenvolvimento e apoio às atividades educativas que lhes são inerentes, tais como:

- a. Promover e implementar medidas de desenvolvimento educativo no concelho;
- b. Promover e acompanhar todas as atividades e ações necessárias ao desenvolvimento dos projetos educativos e culturais, em colaboração com a comunidade educativa;
- c. Superintender e monitorizar o cumprimento dos objetivos definidos no Projeto Educativo Comum;
- d. Participação na atualização da Carta Educativa do Município;
- e. Garantir a gestão dos recursos educativos de responsabilidade municipal;
- f. Promover o desenvolvimento e o sucesso educativo do concelho, em articulação com os respetivos agentes e instituições, quer ao nível da definição de estratégias, quer ao nível de programação de ações conjuntas;
- g. Garantir e coordenar a intervenção municipal nas áreas da ação social escolar, da animação socioeducativa e dos projetos socioeducativos;
- h. Gerir os refeitórios dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos;
- i. Organizar e gerir a rede de transportes escolares, em articulação com a BoaViagem e a OesteCim;
- j. Participar e assegurar os trabalhos do Conselho Municipal de Educação;
- k. Participar no Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos;
- l. Promover a cooperação com entidades e instituições com relevância para o prosseguimento das ações a desenvolver na área da educação;
- m. Apoiar e incentivar a dinamização de projetos em parceria, que contribuam para o desenvolvimento da comunidade educativa;
- n. Acompanhar e gerir os projetos no âmbito do Desporto Escolar, em articulação com a Unidade Social, de Saúde, de Desporto e Associativismo (USSDA);
- o. Coordenar os processos de desenvolvimento, manutenção e renovação do parque escolar concelhio;
- p. Providenciar as aquisições de equipamento necessário às atividades educativas e que se considerem indispensáveis para o cumprimento dos objetivos do ensino;
- q. Participar e desenvolver atividades na Rede de Cidades Educadoras;
- r. Gerir o pessoal não docente afeto aos níveis de ensino sob a responsabilidade da autarquia. (DL n.º 21/2019, de 30 de janeiro, Artigo 42º).

#### 4.4.1. Investimentos na Educação em Arruda dos Vinhos

Tendo em linha de conta e conforme previsto por lei, os planos orçamentais das autarquias são aprovados para o ano civil seguinte, os quais poderão ser alvo, ou não, de reforço ou diminuição das dotações previstas inicialmente.

A tabela abaixo mostra os últimos investimentos realizados pela autarquia de Arruda dos Vinhos em 2022 e 2023. Já no que respeita aos previstos no quadro comunitário de Portugal no Orçamento do Estado para a educação, esta volta a beneficiar de um aumento efetivo, em linha com os últimos 7 anos. Resultando já numa subida acumulada de 36%, desde 2015 em termos de despesa total e 44% em termos de despesa efetiva. O orçamento da educação cifra-se em 6.933,3 milhões de euros, a que deve acrescer, para efeitos comparativos, o valor de 1.019,6 milhões de euros inscrito no fundo de descentralização, atingindo-se, assim, a um valor global de 7.952,9 milhões de euros (República Portuguesa, 2023).

**Tabela 7**

*Investimento para a Educação.*

Objetivos da GOP	2022	2023	Variação		Distribuição
			Valor	%	%
Educação	714260	716020	-8340	-1,2%	-8,1%

Fonte: Município de Arruda dos Vinhos (2022).

Arruda dos Vinhos face ao investimento para a Educação apresenta uma dotação global de €716.020 para o ano de 2023, representando cerca de 8,1% da totalidade das GOP e uma ligeira redução na casa de 1,2% em relação ao ano anterior. A Educação, à semelhança dos anos anteriores, é compreendida pelo Executivo Municipal de Arruda dos Vinhos, como uma forma de desenvolvimento estratégico para o concelho, e isso determinou a aceitação das novas competências no âmbito da descentralização de competências do Estado Central para os municípios. Para o executivo a realização e a proatividade dos cidadãos do município, muito depende da oferta educativa que lhes é proporcionada desde a mais tenra idade. Assim, tendo em consideração que o concelho está dotado de uma moderna rede de Centros Escolares, multifacetados, inclusivos e apetrechados do ponto de vista das tecnologias, e dos equipamentos. O executivo pretende imprimir uma nova dinâmica, investindo essencialmente na qualidade dos inputs da cadeia de valor. Desta forma, para além das evidentes melhorias já

alcançadas no passado, em matéria de fornecimento das refeições escolares (pela alteração do sistema *cookchill* pelo sistema de confeção local) e que tem em 2023 pontos de continuidade (até pela introdução da dieta mediterrânica preferencialmente, com recurso a produção local nos Centros Escolares de S. Tiago dos Velhos e Arranhó), foi previsto um conjunto de ações que visam solidificar esta dinâmica sustentável de desenvolvimento. Nomeadamente através da garantia de transporte escolar (melhorado e ampliado na sequência da última alteração ao respetivo regulamento municipal) e ação social escolar a todas as situações enquadradas na lei, bem como, em projetos de implementação de atividades de enriquecimento curricular (reforçando nesta área o enriquecimento curricular no ensino de música, artes, filosofia para crianças, yoga, programação informática – *Happy Code*, e atividades diversas no âmbito do prolongamento do horário escolar, respondendo às necessidades crescentes das famílias), apetrechamento, tratamento documental e acompanhamento do funcionamento de uma rede de concelhia de bibliotecas escolares, em articulação, com os serviços da biblioteca municipal (Município de Arruda dos Vinhos, 2022).

Nesta área em conjunto com a comunidade escolar também está a ser desenvolvido trabalho no que diz respeito a programas de combate ao insucesso escolar, mais especificamente, alinhado com o Documento Estratégico, a construção com as Escolas de um projeto educativo “comum”, e um “currículo local”, em execução, assim como a continuidade do conceito de “Eco Escola”, com o projeto “Eco-Poupança”, e a realização das Jornadas da Educação do Concelho, inseridas no Mês da Educação, a celebrar em Setembro de 2023, dando sequência ao já iniciado em 2022 (Município de Arruda dos Vinhos, 2022).

Ainda durante o Mês da Educação será levada a cabo uma iniciativa prevista no Programa Educativo Comum e como Cidade Educadora será a instituição do Dia Municipal do Educador. Onde para além do simbolismo e justiça no reconhecimento municipal do setor e agentes educativos, este é um território que aposta forte na valorização do conhecimento. Será importante para valorizar, com programas de intercâmbio com a Comunidade Intermunicipal do Oeste (CIM Oeste), a própria função e papel dos agentes educadores (Município de Arruda dos Vinhos, 2022).

Ainda nesta área, a continuidade na aposta num projeto na área da educação tecnológica e a instalação de um laboratório científico em meio escolar, em colaboração com o Agrupamento de Escolas e o meio académico é uma aposta para ter continuidade em 2023. Assim como, o projeto da rádio dos miúdos como algo extremamente importante e complementar, em termos de flexibilidade curricular e mais-valia para o processo aquisitivo de competências diferenciadas e diferenciadoras dos alunos.



Também se pretende fazer a mobilização da comunidade educativa para o tema da alimentação saudável, no âmbito da saúde escolar. Os valores inscritos nos diversos projetos das Grandes Opções do Plano (GOP), para 2023 contemplam já os custos de funcionamento de todos os estabelecimentos escolares, ao qual preferimos designar de “investimento”, nas atividades de enriquecimento curricular (AEC) e nas atividades de animação e apoio à família (AAAF). O “sonho” do ArrudaLab, já com ensino superior no concelho (com o CTESP de viticultura e enologia), continua a ter uma expressão em sede de GOP e Orçamento para 2023. Um dos principais projetos em destaque e com continuidade para 2023 é o Programa de Entrega de Livros de Exercícios Gratuitos (PELEG) aos alunos do 1.º ciclo do AEJIA, por parte do município. Algo que se pretende implementar novamente no início do ano letivo 2023/2024, maioritariamente pelo sucesso alcançado no ano de 2022, com mais de 80% dos alunos elegíveis a candidatarem-se à medida de apoio que se revela essencial. Em primeira análise para garantir condições de igualdade de oportunidades para todos e, por outro lado, para apoiar as famílias ao aliviar o seu orçamento doméstico, sobretudo nesta altura especialmente crítica de crise. Este projeto em concreto tem um reforço de 100% na proposta de Relatório das Grandes Opções do Plano e Orçamento para 2023 (Município Arruda dos Vinhos, 2022).

Este investimento pretende também continuar a assegurar a disponibilização do gabinete de psicologia ao serviço da comunidade educativa, bem como um serviço de aconselhamento e orientação psicológica gratuito para todos os municípios.

Não menos importante é igualmente ambicionado promover a articulação com os centros de convívio sénior, privilegiar a articulação com todos os estabelecimentos de ensino e com a Guarda Nacional Republicana (GNR) (“escola segura”), promovendo e apoiando desta forma atividades diversas. Bem como, dar continuidade ao projeto designado “Outras formas de ensino”, o qual prevê a dinamização da Universidade das Gerações, como programa importante no desenvolvimento do envelhecimento ativo e na troca e partilha de conhecimentos e saberes intergeracionais. Para isto, propõe-se trabalhar em articulação com todas as entidades da comunidade e todas as outras com responsabilidades no nosso concelho (Município de Arruda dos Vinhos, 2022).

Segundo o Município de Arruda dos Vinhos (2022), o investimento na área educativa inclui um número significativo de assistentes operacionais e técnicos disponibilizados pelo Município, para o Agrupamento de Escolas. São 61 assistentes operacionais e 9 assistentes técnicos, o que está muito acima dos rácios definidos pelo Ministério da Educação (43 assistentes operacionais e 6 assistentes técnicos). Isso demonstra o compromisso do

Executivo e a importância que é dada à Educação. Em 2023, o concelho aposta numa nova plataforma eletrónica para a promoção dos serviços de educação, de modo a tornar ainda mais simples o acesso dos Pais e Encarregados de Educação aos serviços disponibilizados pelo Município nesta vertente. Na sequência dos problemas registados com a atual plataforma no arranque do ano letivo 2022/2023 e até por uma questão de cibersegurança que é absolutamente central nos dias que correm (Município de Arruda dos Vinhos, 2022).

#### **4.4.2. Parceiros da Câmara Municipal na área da Educação no Concelho**

A concretização da descentralização administrativa constitui uma aposta estratégica no princípio da subsidiariedade, o qual enforma uma dinâmica de modernização do Estado e um modelo de organização administrativa vocacionado à obtenção de melhores níveis de satisfação das necessidades reais dos cidadãos, em termos mais eficientes e eficazes e mais conformes com o sentido de autonomia responsável constituinte dos regimes democráticos. Neste modelo assume particular relevância a concretização da transferência de atribuições e competências da administração central para as autarquias locais, reconhecendo que os municípios constituem o núcleo essencial da estratégia de subsidiariedade, tendo por objeto a transferência de competências na área da educação e do ensino não superior.

#### **4.4.3. Conselho Municipal de Educação**

O Conselho Municipal de Educação (CME) surge com o Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, e passa a ser de constituição obrigatória, cabendo às autarquias essa função (artigo 23.º).

**Tabela 8***Conselho Municipal de Educação.*

<b>Estruturas</b>	<b>Representantes</b>
Poder Local	- Presidente da Câmara; - Presidente da Assembleia Municipal, - Vereador responsável pela Educação, - Presidente da Junta de Freguesia eleito pela Assembleia Municipal em representação das freguesias do concelho; - Representante do departamento governamental responsável pela área da educação.
Poder Central	- Diretor Regional de Educação
Instituições de Ensino e Pessoal Docente	- O Diretor do Agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos AEJIA; - O Diretor do Externato João Alberto Faria, EJAF; - O Diretor da Escola Profissional Gustave Eiffel, EPGE – polo de Arruda dos Vinhos. - Um representante das instituições de ensino superior público, quando exista; - Um representante do pessoal docente da educação pré-escolar pública; - Um representante do pessoal docente do 1.º ciclo do ensino básico público; - Um representante do pessoal docente do 2.º ciclo do ensino básico público; - Um representante dos estabelecimentos de educação do 2.º ciclo do ensino básico privado; - Um representante dos estabelecimentos de educação do 3.º ciclo do ensino básico privado; - Um representante dos estabelecimentos de educação do ensino secundário privado; - Um representante de cada um dos conselhos pedagógicos dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.
Associação de Pais e Encarregados de Educação	- Dois representantes das associações de pais e encarregados de educação.
Associações de Estudantes	- Um representante.
IPSS	- Um representante das instituições que desenvolvam atividades na área da educação; - Um representante da Associação Caminhando; - Um representante da entidade que desenvolve as atividades de enriquecimento curricular e atividades de animação e apoio à família, no caso de serem a mesma entidade, caso contrário, um representante por cada entidade que desenvolva as atividades.
Serviços Públicos	- Um representante dos serviços de saúde; - Um representante da segurança social; - Um representante dos serviços de emprego e formação profissional; - Um representante da área da juventude e do desporto - Um representante das forças de segurança; - O Presidente da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Arruda dos Vinhos, ou quem o substitua nas suas faltas ou impedimentos.

Fonte: Município de Arruda dos Vinhos (2023d).

O CME é uma instância de coordenação e consulta a nível municipal e tem por objetivo promover a coordenação da política educativa, articulando a intervenção, no âmbito do sistema educativo, dos agentes educativos e dos parceiros sociais interessados. Analisando e acompanhando o funcionamento do referido sistema e propondo as ações consideradas adequadas à promoção de maiores padrões de eficiência e eficácia do mesmo.

No âmbito da competência conferida pelo artigo 60.º do Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de janeiro, o Conselho Municipal de Educação de Arruda dos Vinhos criou o Regimento das Competências do Conselho Municipal de Educação, visando as seguintes competências na prossecução dos objetivos sobre as seguintes matérias:

- a) Coordenação do sistema educativo e articulação da política educativa com outras políticas sociais, em particular nas áreas da saúde, da ação social e da formação e emprego;
- b) Acompanhamento do processo de elaboração e de atualização da carta educativa, a qual deve resultar de estreita colaboração entre os órgãos municipais e os serviços do Ministério da Educação com competência na matéria, com vista a garantir o adequado ordenamento da rede educativa nacional e municipal, assegurando a salvaguarda das necessidades de oferta educativa do município;
- c) Emitir parecer obrigatório sobre a abertura e o encerramento de estabelecimentos de educação e ensino;
- d) Participação na negociação e execução dos contratos de autonomia;
- e) Apreciação dos projetos educativos a desenvolver no município;
- f) Adequação das diferentes modalidades de ação social escolar às necessidades locais, em particular no que se refere aos apoios socioeducativos, à rede de transportes escolares e à alimentação;
- g) Medidas de desenvolvimento educativo, no âmbito do apoio a crianças e jovens com necessidades educativas especiais, da organização de atividades de enriquecimento curricular, da qualificação escolar e profissional dos jovens e da promoção de ofertas de formação ao longo da vida, do desenvolvimento do desporto escolar, bem como do apoio a iniciativas relevantes de carácter cultural, artístico, desportivo, de preservação do ambiente e de educação para a cidadania, atividades de animação e apoio à família e componente de apoio à família;
- h) Programas e ações de prevenção e segurança dos espaços escolares e seus acessos;
- i) Intervenções de qualificação e requalificação de edifícios escolares.

Compete, ainda, ao Conselho analisar o funcionamento dos estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino, refletir sobre as causas das situações analisadas e propor as ações adequadas à promoção da eficiência e eficácia do sistema educativo.

Para o exercício das competências do Conselho devem os seus membros disponibilizar a informação de que disponham relativa aos assuntos a tratar, cabendo, ainda, ao representante do departamento governamental com competência na matéria, apresentar em cada reunião, um relatório sintético sobre o funcionamento do sistema educativo, designadamente sobre os aspetos referidos no número anterior.

#### **4.5. Rede de Cidades Educadoras**

A origem do conceito de cidade educadora possui referências ao relatório “*Aprender a Ser*” elaborado em 1972 por Edgar Faure, sob a égide da UNESCO. O documento descreve o desenvolvimento da educação nas últimas décadas do século XX, e assumiu-se como orientador para a elaboração de políticas educativas contextualizadas com os movimentos políticos e o conjunto de mudanças que se verificavam na altura. Destaca-se entre estas a generalização e a massificação do acesso à escolarização; a cadência de novos conhecimentos tecnológicos e transformações sociais; a necessidade de considerar a educação numa perspetiva mais ampla, não se reduzindo à escola; mas tendo em consideração uma escala global nas políticas de desenvolvimento, numa perspetiva de maior interação e compreensão internacional; com preocupações definidas e princípios de trabalho (Maheu, 1973, p. 58).

Também o aumento populacional e o deficit de políticas públicas que pensam as cidades como o território da multiplicidade de relações, sujeitos, tempos e formas de vida, criam uma crise nas cidades contemporâneas, sobretudo nos países subdesenvolvidos, pelo que torna-se um dos maiores desafios para o século XXI. As fontes dessa crise, são por vezes: a violência, a favelização, a prostituição, o desemprego, a poluição, o individualismo, dificuldades de mobilidade, a banalização dos espaços públicos, a segregação socio-espacial, os espaços de contenção, a degradação do património material e imaterial, falta de infraestrutura de transporte, saneamento, saúde e educação. Tudo isso cria um desencantamento em relação às perspetivas de vida da classe trabalhadora que é materializado na cidade (Castro et al., 2020).

É neste contexto que surge em Barcelona (Espanha), em 1990, o movimento das cidades educadoras, que procuram a valorização dos lugares e das pessoas. Este movimento criou um compromisso através de uma carta para todas as cidades que fazem parte de uma

Rede de Cidades Educadoras pelo mundo, contando já com 487 cidades em 30 países, e em Portugal existindo 94, das quais Arruda dos Vinhos faz parte (Associação Internacional de Cidades Educadoras, 2018 como citado em Castro et al., 2020). Valorizar a cidade, face aos seus inúmeros desafios urbanos, resgatar a importância do ser humano, valorizando a cultura local para uma prática cidadã, tornar a cidade educadora e conhecer esses caminhos é uma meta a ser seguida pelas urbes espalhadas pelo mundo, convertendo assim a cidade numa escola para a aprendizagem e o desenvolvimento da humanidade (Castro et al., 2020).

O conceito de cidade educadora surge assim no âmbito dos trabalhos de preparação do I Congresso Internacional das Cidades Educadoras em Barcelona. Este conceito apresenta-se como:

(...) significante de uma proposta integradora de educação formal, não formal e informal, gerada pela cidade, para todos os seus habitantes e reveladora de um compromisso político, público e activo, que respeita às famílias e às escolas, mas também aos municípios, associações, indústrias culturais, empresas, instituições e entidades colectivas. (Figueras Bellot, 2008, p. 19)

Segundo a Secretária-geral da Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), a própria mudança de adjetivo, de «cidades educativas», segundo o relatório de Edgar Faure, para «cidades educadoras»: “(...) não é apenas um pormenor (...), revelando a vontade de criação de um quadro conceptual abrangente de todas as potencialidades educadoras da cidade, que congregasse todas as abordagens, conteúdos, actividades ou programas educativos, dispersos pela cidade” (Figueras Bellot, 2008, p. 23).

Estas redes de cidades têm por objetivo construir cidades mais integradas, humanas e inclusivas. O principal desafio é pensar em soluções globais, mas com o foco nas cidades. É aí que as políticas públicas adquirem um papel substancial, já que cumprem uma função educativa para enfrentar problemáticas diversas (Bonoris, 2021). São grupos de cidades numa mesma zona territorial, que se propõem trabalhar conjuntamente temas de interesse comum. Cada rede estabelece a sua organização e funcionamento de acordo com os estatutos da AICE e é coordenada por uma das suas cidades.

A cidade para se considerar educadora tem de assumir uma intencionalidade para lá das funções tradicionais e regulamentadas, responsabilizando-se da tarefa de promover o desenvolvimento integral dos seus cidadãos. Esta intenção é, de facto, o conceito base da cidade educadora, ao considerar um projeto educativo de cidade comum à escola e ao espaço urbano, “(...) atribuindo aos municípios a importante tarefa de coordenação local da acção social, cultural e educativa que se desenvolve na cidade” (Machado, 2005, p. 225).

Para isto, é central a atuação dos governos locais na procura da aplicabilidade destas intenções, do uso dos seus múltiplos recursos e possibilidades educadoras, transversal a todos os temas e sectores, implementar medidas que favoreçam as competências de formação, sociais e de cidadania dos cidadãos, com especial relevância para os jovens, mas considerando também a relevância da aprendizagem ao longo da vida.

Como refere Lopes são inúmeros os autores que contribuem para a justificação e consolidação do conceito:

O conceito de Cidade Educadora baseia-se no binómio Educação-Território, havendo várias designações, como por exemplo: “sociedade pedagógica” (Beillerot); “sociedade educativa” (Husen); “sociedade educadora” (Agazzi); “cidade educativa ou educadora” (Faure). “Todas elas iniciativas que põem em relevo as potencialidades educativas do território e o papel dos diferentes agentes na rentabilização das mesmas” (Villar, 2001: 21). Nesta conformidade, subscrevemos inteiramente a opção de Maria Belén Caballo Villar: Assumimos a filosofia destas propostas e centramo-nos na conceção de Cidade Educadora que tem arrecadado maior grau de elaboração teórica e projeção prática nas iniciativas de diferentes municípios. (Lopes, 2009, p. 56)

As cidades educadoras são, assim “cidades relacionais”, uma vez que estão inteiramente dependentes da relação que existe entre os que nelas criam as suas ações e os que se envolvem, procurando encontrar soluções e projetos dinâmicos para as dificuldades. Assim, desenvolve-se um espírito de abertura, marcado pela criatividade e pela visão holística da própria educação. Promove-se a criatividade, a solidariedade, a participação e a motivação para as aprendizagens nos indivíduos que a habitam.

Paulo Freire (1992), no II Congresso Internacional de Cidades Educadoras, referiu:

A cidade converte-se em cidade educadora a partir da necessidade de educar, de aprender, de imaginar...; sendo educadora, a cidade é por sua vez educada. Uma boa parte da sua tarefa como educadora está ligada ao nosso posicionamento político e, obviamente, ao modo como exercemos o poder na cidade e ao sonho e utopia que impregnam a nossa política, no serviço do que e de quem servimos – a política de despesa pública, a política cultural e desportiva, a política de saúde, transporte e lazer. (Freire, 1992, p. 19)

Neste caso, também Arruda dos Vinhos pertence à Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras, assumindo compromissos e eventos como projetos que vão de encontro aos princípios da Carta de Cidades Educadoras.

#### **4.5.1. Carta das Cidades Educadoras**

O Movimento Internacional das Cidades Educadoras definiu, na Carta das Cidades Educadoras, que esta urbe tem de estar orientada para a formação, a investigação, a inovação,

a autonomia para a descoberta, a criação de espaços e programas pedagógicos, o incentivo ao associativismo e à organização comunitária, a partilha de informação e recursos, a transformação e o crescimento harmonioso bem como para a liberdade, a diversidade cultural e a educação ao longo da vida.

A “Carta das Cidades Educadoras”, também designada por “Declaração de Barcelona”, é o documento que explana os princípios das cidades educadoras, sendo subscrita por todas as cidades que aderem ao movimento. Esta Carta tem por base um conjunto de legislação internacional que estrutura a proteção dos direitos humanos. Desta forma, este documento tem por base a Declaração Universal dos Direitos do Homem, aprovada pela resolução das Nações Unidas A/RES/217, datada de 10 de Dezembro de 1948; no Pacto Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais, aprovado pela resolução das Nações Unidas 2.200-A, de 16 de Dezembro de 1966 (um dos três pilares da Carta Internacional dos Direitos Humanos, a par da anterior declaração e do Pacto Internacional dos Direitos Cívicos e Políticos); na Convenção Internacional dos Direitos da Criança, aprovada pela resolução das Nações Unidas 44/25 datada de 20 de Novembro de 1989; na Declaração Mundial sobre Educação para Todos: Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem, proclamada em Jomtien, Tailândia, pela UNESCO em Março de 1990 e na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, proclamada em Paris, França em 2 de Novembro de 2001 (UNESCO, 2009). A última Carta das Cidades educadoras de 2020 torna-se relevante uma vez que promove o debate sobre as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável vigente na agenda 2030.

Assim, neste documento, que constitui o movimento dos associados da AICE, são enumerados vinte princípios, agrupados por três títulos, que se descrevem sucintamente da seguinte forma (Cruz, 2013):

- a) Direito à cidade educadora – onde se agrupam todos os princípios que reconhecem os direitos dos cidadãos na e à cidade educadora e o compromisso que cada município assume em considerar o impacto educador no processo de governança; se garante a liberdade de cada um de aceitar, ou não, as propostas que a cidade deve dirigir, bem como assegurar a necessária cooperação internacional que “alimenta” o banco de documentos/boas práticas;
- b) Compromisso da Cidade – onde iremos encontrar princípios tendentes à proteção e preservação da identidade e memória coletiva da cidade, apelando ao desenvolvimento e crescimento sustentável, equilibrado e harmonioso da cidade



bem como a intervenção dos cidadãos no processo de governança, tornando-o mais transparente, acessível e debatido por todos;

- c) Serviço integral da pessoa – onde se agrupam os princípios e caminhos, sobre o lugar de cada cidadão e dos decisores no materializar do bem comum e no desenvolvimento equitativo e geral da cidade vista no seu todo.

Em suma, como afirma Joan Manuel del Pozo, os segundos e terceiros capítulos nascem como as respostas para alcançar os princípios explanados no primeiro capítulo (Pozo, 2008, p. 30). Pois, este consagra o direito à cidade educadora, na perspetiva de uma construção coletiva, que inclui e afeta todos os que habitam os meios urbanos, com direitos e deveres. Se no primeiro capítulo se reconhece o direito à cidade educadora, no segundo apresenta-se o conjunto de compromissos que o possibilitam e, por fim, a concretização através da implementação das diretrizes fundamentadas na valorização de cada cidadão, que são descritos no terceiro capítulo.

#### **4.6. Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE)**

As associações de pais são uma forma organizada e institucional – personalidade jurídica de direito associativo – legalmente prevista para garantir que os Pais tenham voz ativa e participem no processo educativo dos filhos – Lei 29/2006 (Lei das Associações de Pais – 2.<sup>a</sup> alteração e Republicação do Decreto-Lei 372/90).

As associações de Pais são independentes do Estado, dos partidos políticos, das organizações religiosas e de quaisquer outras instituições ou interesses. Estas associações gozam de autonomia na elaboração dos respetivos estatutos e demais normas internas, na eleição dos seus corpos sociais, na gestão e administração do seu património próprio, na elaboração de planos de atividade e na efetiva prossecução dos seus fins. Visam, também, a defesa e a promoção dos interesses dos seus associados em tudo quanto respeita à educação e ensino dos seus filhos e educandos, quer sejam alunos da educação pré-escolar ou dos ensinos básico ou secundário, público, particular ou cooperativo. Têm como objetivo desenvolver ações em conjunto com professores e direções das escolas, de forma a promover a formação dos pais, das crianças e dos jovens, promovendo também atividades de apoio à família e a sua participação na vida escolar dos seus educandos. Para além disso, colaborar com todos os intervenientes no processo educativo de forma a aumentar as possibilidades de sucesso escolar dos alunos, devendo essa colaboração ser recíproca e podendo revestir-se de múltiplas formas. E, ainda, para em conjunto se coordenar e dinamizar todas as ações no

âmbito da educação de cada e todas as escolas e, assim, intervir nos diferentes órgãos de representação e de consulta, a nível local através das Associações (por exemplo: nos órgãos do Agrupamento de Escolas, comissões de freguesia), a nível regional através das Federações (por exemplo: órgãos municipais como o Conselho Municipal de Educação, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens), e a nível nacional através da Confederação Nacional CONFAP (por exemplo: Conselho Nacional de Educação, diversas Comissões de âmbito nacional e de consulta) e evidentemente como parceiro junto do Ministério da Educação e seus Organismos.

Neste caso, os Órgãos Sociais da Associação de Pais das Escolas de Arruda dos Vinhos (APEEAV, 2023) têm como objetivo continuar o trabalho desenvolvido nos últimos anos, de modo a melhorar as condições de ensino dos seus educandos, seja em termos pedagógicos seja em termos de condições físicas.

A APEEAV, a Associação de Pais e Encarregados de Educação do Centro Escolar de Arranhó (APEECEAR) e a Associação de Pais e Encarregados de Educação das Escolas do Ensino Básico e Jardins de Infância da Freguesia de S. Tiago dos Velhos (APESATIVE) possuem as seguintes linhas orientadoras de ação:

1. Ajudar os pais e/ou encarregados de educação no apoio aos educandos
2. Aumentar a participação dos pais e encarregados de educação a todos os níveis
3. Favorecer a comunicação e o diálogo na comunidade educativa

Que possuem os seguintes eixos de intervenção:

**A – Relativamente aos Pais e Encarregados de Educação**

- Acolher
- Informar
- Apoiar
- Formar/Informar

**B – Relativamente à Escola**

- Participar na vida da escola
- Colaborar na prossecução do Projeto Educativo de Escola

**C – Relativamente aos alunos**

- Acompanhar o seu processo educativo
- Apoiar as suas iniciativas

**D – Relativamente à Comunidade**

- Actuar como Parceiro Educativo
- Servir de elo de ligação entre a Comunidade e a Escola

### **E – Relativamente à própria Associação**

- Conhecer mais profundamente o papel das AP's nas escolas
- Consolidar-se enquanto associação

A APEEAV, a APEECEAR e a APESATIVE possuem palavra ativa nos diferentes órgãos de decisão, tais como Conselho Geral, Conselho Municipal de Educação, entre outros.

Nos últimos anos lutaram, de acordo com a opinião da maioria dos pais, pela melhoria dos horários das AEC's (com a sua passagem para o final do dia), pela melhoria da alimentação (que culminou este ano com a confeção local) e pela melhoria dos espaços físicos (ex: Telheiros na EB1 de Arruda, fim da piscina de Areia no Jardim de Infância de Arruda, embelezamento de um Muro no Centro Escolar de Arruda, entre outros).

A APEEAV, a APEECEAR e a APESATIVE também tem proporcionado algum convívio extra escolar para os seus educandos, como é exemplo “o Brinco e Torno a brincar”, com pelo menos 2 edições. E têm ainda a preocupação com temas que preocupam os pais, como é o exemplo, o *cyberbullying*. Todos os anos dão continuidade a atividades pelo bem dos seus educandos (Conselho Municipal do Associativismo de Arruda dos Vinhos, 2022<sup>a</sup>).

São exemplos destes eventos e atividades:

- Encontro de Representantes de Turma;
- Apoio no desfile de Carnaval;
- Projeto *Bullying*;
- Dia Mundial da Criança;
- Projeto “Brinco e Torno a Brincar”;
- Newsletter trimestral.
- Assembleia Geral;
- Newsletter de dezembro;
- Projeto do Pingo Doce “Bairro Feliz”, que permitiu oferecer 2 mesas de ténis de mesa ao Agrupamento de Escolas.

A APEEAV pertence à Federação de Associações Pais do Oeste, Lezíria Tejo e Médio Tejo (FAPOESTEJO, 2024) que é a maior e mais nova Federação de Associações de Pais do nosso país, onde tem à sua responsabilidade a representação de três regiões, o Oeste, a Lezíria Tejo, e Médio Tejo. Com uma área total de 9044 Km<sup>2</sup>, com cerca de 128500 Alunos, com 65 Agrupamentos, com 1146 Escolas, de 36 Municípios (Abrantes, Alcanena, Alcobaça, Alenquer, Almeirim, Alpiarça, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Benavente, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Cartaxo, Chamusca, Constância, Coruche,

Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Lourinhã, Mação, Nazaré, Óbidos, Ourém, Peniche, Rio Maior, Salvaterra de Magos, Santarém, Sardoal, Sertã, Sobral de Monte Agraço, Tomar, Torres Novas, Torres Vedras, Vila de Rei e Vila Nova da Barquinha).

O projeto da FAPOESTEJO surgiu de um grupo de Associações de Pais que em conjunto realizou ações conjuntas desde 2016, e o grupo tem crescido de forma consistente, com a realização de Encontros Regionais para as Associações de Pais e para os Encarregados de Educação, sempre focados na defesa do superior interesse das nossas Crianças e Jovens. É com esta união, de partilha de ideias, e opiniões diversas, que ajudam o Movimento Associativo Parental (MAP) a crescer, onde em conjunto com as Escolas, as Associações de Pais, e os Encarregados de Educação, apresentam soluções conjuntas, e desenvolvem projetos de capacitação parental, focando no objetivo da melhoria contínua da educação.

A APEEAV, a APEECEAR e a APESATIVE enquanto Pais e Encarregados de Educação ativos e participativos, têm por base a concretização desse derradeiro objetivo e está em eficaz articulação entre os diversos Agentes Educativos, designadamente as Entidades externas à Comunidade Escolar, a Escola enquanto Instituição de referência na prestação do Serviço Público de Educação, e a Família enquanto Instituição basilar da nossa Sociedade e primeira interveniente na Educação e Formação da Criança, sendo uma preocupação pelo Futuro e os seus novos desafios que se aproximam a passos largos (Confederação das Associações de Pais, 2021).

#### **4.7. Associações Recreativas**

O associativismo é uma matriz fundamental do concelho de Arruda dos Vinhos e um património com décadas. Um rosto humanista diferenciador que a todos orgulha e que caracteriza este território. Tendo como mote que é através dele que quando se fecham portas com ele se abrem janelas, por um concelho que é de todos e nunca só de alguns.

Para os habitantes deste território é difícil não encontrar uma ligação direta ou indireta com o associativismo. Como exemplo, os encarregados de educação e educandos encontram aqui cultura, recreio, desporto e uma dimensão social imprescindível para um crescimento em que se aprende a respeitar os outros, pois este, é um universo onde se valoriza a partilha e com uma diversificação de públicos, interesses, vontades e disponibilidades que engrandece e enriquece os habitantes deste concelho. Sendo um mosaico diferenciado, variado e admirável em relação àquilo que as pessoas deste município têm de melhor: voluntarismo, solidariedade, generosidade e altruísmo, onde existe auto-sacrifício e entrega em detrimento

de si próprio e com prejuízo dos seus (Conselho Municipal do Associativismo de Arruda dos Vinhos, 2022b).

O associativismo é com a ajuda de todos, uma casa comum capaz de proporcionar uma auscultação plural com vista ao enriquecimento de atividades imprescindíveis para os munícipes, uma mola impulsionadora e facilitadora do planeamento estratégico e desenvolvimento de políticas municipais fundamentais e uma ferramenta capaz de auxiliar o trabalho das coletividades e associações dispersas pelo concelho de Arruda dos Vinhos.

O associativismo em Arruda dos Vinhos tem vindo a assumir um papel estratégico na promoção do desenvolvimento social local, dando um grande contributo ao desenvolvimento cultural, desportivo e recreativo da comunidade, bem como à promoção do espírito de cidadania.

Neste âmbito, o Município de Arruda dos Vinhos constituiu o Conselho Municipal do Associativismo reforçando o papel que as Associações e Coletividades desempenham a nível local, como expressão máxima da socialização, de construção de identidade, afirmação de cidadania e participação comunitária, numa atitude de clara vivência democrática.

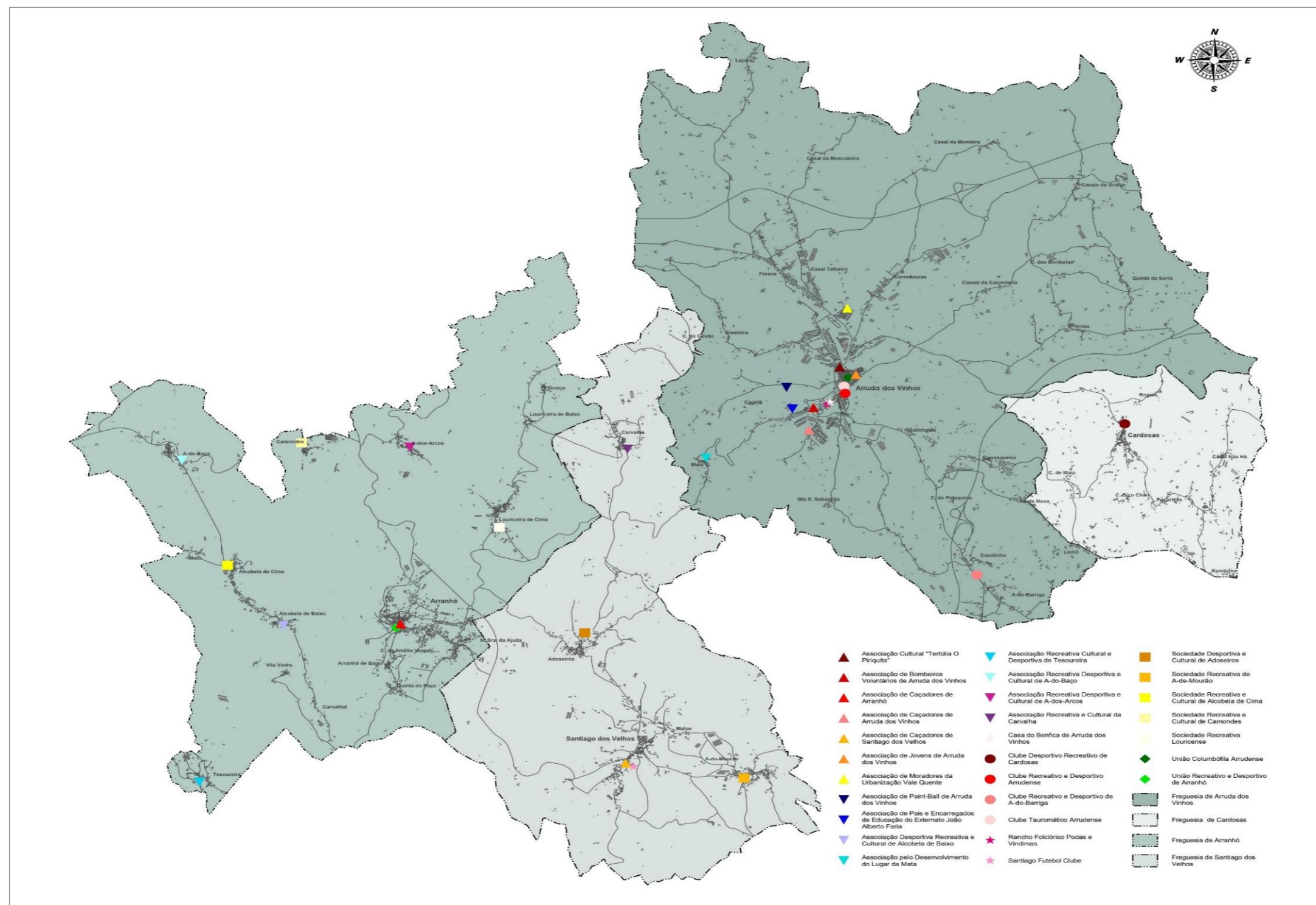
Com vista à valorização da dinâmica associativa, enquanto polo de desenvolvimento local e reconhecendo o mérito de ações desenvolvidas pelas diversas entidades, torna-se fundamental no reforço ao papel dinamizador de uma crescente participação cívica, bem como o seu contributo para a descentralização da atividade social, cultural, recreativa e desportiva do Município.

A criação deste novo órgão consultivo no seio do Município visa a institucionalização de um importante fórum de participação e reflexão não só no domínio associativo, mas também no domínio cultural e desportivo, visando a concretização de um dos objetivos previstos na Carta Desportiva Municipal, recentemente aprovada (Município de Arruda dos Vinhos, 2023e).

Na página seguinte é apresentado o mapa com as associações deste município.

**Figura 11**

Mapa com as associações de Arruda dos Vinhos.



Fonte: Município de Arruda dos Vinhos. (2023e).

## Capítulo 5. Características do estudo, Opções metodológicas e Dados recolhidos

### 5.1. Problemática de Investigação e Objetivos

Em Portugal, a base do Poder Local assenta no concelho ou município (*municipium*, designação romana), sendo uma entidade da divisão administrativa estatal. É, ainda, uma área territorial com carácter jurídico e com certa autonomia administrativa, possuindo órgãos político-administrativos específicos, nomeadamente: a Assembleia Municipal (órgão legislativo) e Câmara Municipal (órgão executivo).

De acordo com Araújo (2003, p. 1), “o modelo de organização dos municípios e da sua actividade orienta-se por princípios que estão subjacentes à maioria das organizações públicas e que assentam no modelo burocrático de organização”. Tal implica que todas as atividades sejam integradas na organização de acordo com uma hierarquia de autoridade formal e de acordo com um sistema impessoal de regras.

Para Mintzberg (1997), existem cinco modelos de estruturas nas organizações, em que cada uma tem funções bem definidas e estas encontram-se também na escola. Estas são: a) vértice estratégico – trata-se do topo da hierarquia e tem como funções delinear estratégias, monitorizar e supervisionar as atividades, garantindo que os objetivos sejam atingidos; é o elo de ligação entre as organizações e os indivíduos ou organizações externas; b) linha hierárquica – composta por gestores intermédios, integrada pela cadeia de quadros com autoridade formal; estabelece a ligação entre o vértice estratégico e o vértice operacional; c) centro operacional – formado pelos profissionais que realizam o trabalho básico da organização, produzindo bens ou serviços; d) tecnoestrutura – onde operam aqueles que analisam e avaliam a organização ou asseguram a formação dos operacionais, mas não participam no fluxo do trabalho operacional; e) pessoal de apoio – o suporte de todo o sistema organizacional, tendo como principal função o apoio de logística – controlo dos recursos físicos e materiais.

Conforme estas estruturas se configuram dentro de uma organização, no que respeita à interação dos seus elementos, têm, então, uma denominação diferente, Mintzberg (1997): “estrutura simples”, “burocracia mecânica”, “burocracia profissional”, “estrutura adhocrática”, “estrutura missionária” e “estrutura política”. Sendo que é possível encontrar similitudes entre a Burocracia Profissional e a Autarquia.

Apesar desta ser a tipologia que mais predomina nas sociedades pós-modernas, a verdade, é que possui alguns defeitos que conduzem a dificuldades de operacionalização,

como por exemplo, o desenvolvimento de uma cultura que se centra mais nos procedimentos do que nos desempenhos. Com o intuito de fortalecer o poder local, têm surgido modelos alternativos, tentando resolver estes problemas, por forma a permitir organizar as atividades e o fornecimento de serviços de forma mais adequada e controlada.

Por outro lado, assistiu-se a um aumento da participação dos cidadãos nas atividades públicas, o que, se por um lado aumentou a responsabilização civil, por outro, diminuiu, gradualmente, a responsabilidade das entidades públicas. Isto dá-se devido aos cidadãos passarem a dispor de mais conhecimentos que lhes permitam uma intervenção mais ativa e responsável.

Existe uma tendência, cada vez mais crescente, das autarquias se envolverem no processo de associativismo que integra não, agora, os cidadãos de cada município, mas a associação entre municípios. Segundo Joaquim Araújo (2003), esta tendência ao associativismo remonta aos primórdios da I República, cerca de 1913 (Lei n.º 88 de 7 de agosto de 1913), altura em que se verificou ser fundamental que houvesse toda uma partilha entre os municípios, os quais, por si só, tinham vários aspetos em comum, não só de ordem humana como também geográfica. Esse aspeto acabou por se tornar numa necessidade mais fulgurante, quando na década de 80 do século XX, foram criados os Gabinetes de Apoio Técnico (GAT's) através do Decreto-Lei n.º 118/82, de 19 de abril. O objetivo foi debelar as limitações de ordem técnica e financeira que assolavam os municípios e, com a finalidade de prestar assessoria técnica, emitir pareceres, elaborar projetos de obras e, ainda, proceder a levantamentos das carências de infraestruturas e equipamentos que afetavam os municípios.

Mais tarde, através do Decreto-Lei n.º 412/89 foram criadas as Associações de Municípios que, apesar de lutarem com sérias dificuldades a nível de recursos humanos e financeiros, acabaram por dar um novo impulso a um modelo partilhado ao nível do poder local.

No caso específico do município aqui em apreço, o mesmo integra a Associação de Municípios Portugueses do Vinho, com sede no Cartaxo e que integra 117 municípios associados de norte a sul do país (Associação de Municípios Portugueses do Vinho [AMPV], 2023).

Este associativismo acaba por ter vantagens e desvantagens porque se, por um lado, é indesmentível que esta tipologia permite a realização de trabalho concertado baseado na partilha de serviços e a garantia de um apoio técnico permanente, por outro, não se pode ignorar que cada autarquia tem de suportar financeiramente a sobrevivência dessa associação de municípios. Sendo isto uma tentativa de descentralização.



Nesta linha, também começaram a aparecer as empresas municipais e intermunicipais com estruturas de gestão ágeis e flexíveis, pois os municípios pretendem garantir serviços públicos de qualidade, tendo no seu horizonte o bem-estar dos cidadãos. Ao proceder-se à autonomização de certos serviços, os municípios viram-se mais libertos de toda uma série de serviços que acabaram por ser especializados. Tudo isto é uma espécie de *holding*, em que as Câmaras Municipais ocupam a posição central e, à sua volta, gravitam várias organizações autónomas.

Com isto, veio a necessidade das autarquias se dotarem de técnicos que estivessem à altura das novas necessidades, exigindo formação específica para os novos desafios. Questiona-se se este processo de atualização e formação de pessoal foi devidamente considerada na Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos, mormente no que concerne à integração nos seus quadros de pessoal técnico, explicitamente, vocacionado para a área da Educação.

A necessidade das Câmaras Municipais estarem dotadas de funcionários que respondam às novas competências na área da Educação acaba por ser, talvez, o aspeto mais problemático e desafiante de gerir.

No que concerne ao objetivo principal deste estudo, o mesmo focaliza-se na análise do processo que envolve a Municipalização do ensino no concelho de Arruda dos Vinhos, Distrito de Lisboa. Tal processo terá como ponto de partida o respetivo enquadramento legal, procurando-se agilizar no sentido de avaliar a eficiência e a eficácia da Municipalização, tendo em conta a conceção dos agentes educativos neste concelho.

Para tal, importará perceber o que significa o termo municipalização e, a partir do quadro das competências dos municípios na área da educação, concluir da sua existência, ou não, no sistema educativo português.

## **Tabela 9**

### *Questões de Investigação e Objetivos.*

<b>Questões de Investigação</b>	<b>Objetivos</b>
<p>Questão de Partida</p> <p>Que conceções têm os agentes educativos docentes, autarcas e pais/encarregados de educação, da transferência de competências na educação do poder central para os municípios no Concelho de Arruda dos Vinhos.</p>	<p>Objetivo Geral</p> <p>Entender as conceções dos agentes educativos (docentes, autarcas e pais/encarregados de educação) da transferência de competências na educação do poder central para o poder local, tendo como caso de estudo o Concelho de Arruda dos Vinhos.</p>

<b>Questões de Investigação</b>	<b>Objetivos</b>
<p>Subquestão 1 O que conhecem e entendem os agentes educativos sobre a transferência de competências na educação do poder central para os municípios?</p>	<p>Objetivo Específico 1 Identificar o conhecimento e o entendimento dos agentes educativos sobre a transferência de competências na educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda do Vinhos.</p>
<p>Subquestão 2 Qual é a perspetiva do autarca e técnicos em relação à transferência de competências na área da educação, do governo central para os municípios, e quais desafios ou restrições eles apontam esse processo?</p>	<p>Objetivo Específico 2 Conhecer a perceção do autarca e técnicos sobre a transferência de competências na educação do poder central para os municípios, incluindo a identificação dos desafios e restrições associados a esse processo no Concelho de Arruda dos Vinhos.</p>
<p>Subquestão 3 Quais as expectativas e preocupações dos representantes da comunidade, (Associações de Pais, Parceiros Locais), face à transferência de competências na educação do poder central para os municípios?</p>	<p>Objetivo Específico 3 Identificar as expectativas e preocupações dos representantes da comunidade, (Associações de Pais, Forças Locais), face à transferência de competências na educação do poder central para os municípios.</p>
<p>Subquestão 4 Como a transferência de competências da esfera central para os municípios contribuiu para a qualidade do processo educacional, na visão dos agentes educativos entrevistados?</p>	<p>Objetivo Específico 4 Descrever os contributos da transferência de competências na educação do poder central para os municípios para a melhoria da qualidade do processo educativo na perspetiva dos agentes educativos.</p>
<p>Subquestão 5 Em que medida a Municipalização promove a noção da «escola como arena política»?</p>	<p>Objetivo Específico 5 Identificar como a Municipalização promove a noção da «escola como arena política».</p>

Procurando compreender a organização e os seus aspetos fundamentais, começa-se por uma descrição dos circuitos existentes e da sua estrutura formal (organigrama na página 46). Por outro lado, baseando numa estrutura informal, apresenta-se um sociograma na página 48, dos respetivos circuitos comunicacionais. Também, se pretende descrever o tipo de cultura existente nas organizações envolvidas – autarquia e agrupamento – bem como nos restantes parceiros. Com esta análise, poder-se-á inferir a existência ou não de uma “cultura de municipalização”, assente num trabalho cooperativo e partilhado.

O estudo de caso único cabe na definição apresentada por Yin (1988), para este tipo de investigação, a saber: a investigação centra-se num contexto real que vai ser apoiado em diversas fontes.

O estudo de caso irá ser trabalhado num contexto particular e bem definido porque o estudo será descrito de forma rica, clara e elucidativa uma vez que se pretende que seja heurístico, de modo a compreender o fenómeno em análise, neste caso, o processo de Municipalização num concelho específico. Por outro lado, o caso não é estudado de forma isolada, mas relacionando-o a aspetos que mantêm com ele proximidade, inserindo-o num

contexto, que engloba indicadores de ordem demográfica, social, económica, educativa e até política. Desta forma, pretende-se fazer um estudo holístico onde se analisa toda a globalidade (Merriam, 1988).

Seguindo-se estas diretrizes, pretende-se apresentar um estudo rico, tentando não deixar escapar informações relevantes e, conseqüentemente, pretende-se contribuir para aspetos e conclusões que, em primeira instância, poderão servir para o aperfeiçoamento do processo de Municipalização, neste caso em particular.

Assim, pretende-se que esta dissertação tenha enfoques em diferentes conceitos que são bases insubstituíveis no sentido de discernir sobre os objetivos e questões delineadoras do tema e da problemática de investigação. Destes destaca-se: o poder local, a municipalização, as representações, os recursos, as ameaças, as oportunidades, as prioridades, a liderança, os grupos estratégicos, as redes de comunicações, as parcerias, o trabalho cooperativo, os obstáculos e os estímulos.

Desta forma, foram concebidos instrumentos que permitiram registar toda a informação necessária e prevista à priori, mas estando disponível e preparada para receber informação que, à partida, não havia noção que pudesse vir a ser recolhida.

## **5.2. Metodologia Qualitativa**

No decorrer deste estudo, foi adotada uma abordagem metodológica que dá destaque às práticas qualitativas. Essa abordagem visa facilitar a compreensão e interpretação dos dados, com a colaboração dos participantes envolvidos. Como Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1994) apontaram, essa abordagem abrange interações que incluem eventos implícitos e explícitos, como “perceções, representações, opiniões, discursos, gestos, práticas e experiências” (Lessard-Hébert et al., 1994, p.38).

Bogdan e Biklen (1994) concordam com a ênfase na descrição, indução e na teoria fundamentada que essa metodologia qualitativa traz consigo. Destacam a importância do estudo das perceções pessoais.

De maneira semelhante, Pacheco (1995) enfatiza que a pesquisa qualitativa proporciona uma compreensão mais profunda dos eventos, incorporando a subjetividade, enquanto mantém rigor e objetividade na coleta, análise e interpretação dos dados.

A nossa pesquisa é qualitativa, uma vez que o objetivo da investigação “trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir dos atores intervenientes no processo” (Coutinho, 2018, p. 28)

Dentro deste contexto, este estudo visa avaliar como diferentes atores percebem a transferência de competências na educação do poder central para o Município de Arruda dos Vinhos. Ao utilizar uma abordagem qualitativa, é possível concentrar a investigação num caso específico, alinhando-se desta forma com a ideia de Bell (1997), que sugere que essa abordagem permite uma análise aprofundada de interações em curso, num contexto específico.

Pode-se ainda afirmar que a metodologia qualitativa visa produzir um quadro à medida que as informações são recolhidas e examinadas, mantendo as hipóteses em aberto. Face às diferentes possibilidades inerentes à investigação qualitativa, optou-se por um estudo de caso, uma abordagem, particularmente, adequada quando se procura compreender eventos complexos envolvendo vários fatores, comuns nas ciências sociais, como definido por Yin (1998 como citado em Carmo & Ferreira, 2008, p. 234) “como sendo uma abordagem empírica que investiga um fenómeno actual no seu contexto real e, nele, são conjugadas diversas técnicas de recolha e tratamento de fontes.”.

“Um estudo de caso deve apresentar as seguintes características: ser relevante, completo, considerar perspectivas alternativas, realizar uma coleta de dados adequada e apresentar um relato cativante” (Yin, 1998 como citado em Carmo & Ferreira, 2008). Enquanto Dooley (2002) destaca a aplicabilidade do estudo de caso em situações do mundo real, abrangendo diversos campos de pesquisa (Dooley, 2002, pp. 343-344).

### **5.3. Práticas Recomendadas na Abordagem Qualitativa: Cuidados e Considerações**

A escolha entre abordagens de pesquisa depende da natureza do estudo em questão. Tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas têm os seus méritos, mas também trazem consigo desafios.

Ambas desfrutam de credibilidade em diversos setores da sociedade. Ao embarcar num projeto de pesquisa, é essencial ser cauteloso para evitar equívocos que possam levar a críticas. Reconhecendo as críticas à abordagem qualitativa, como o questionamento da sua natureza científica por alguns pesquisadores, é importante lembrar que a ciência não se limita à medição exata. A pesquisa qualitativa, embora se concentre na compreensão em profundidade em vez de números precisos, baseia-se, ainda, em dados e é valiosa para explorar nuances e complexidades. A pesquisa qualitativa tem sido alvo de críticas, com alguns pesquisadores questionando a sua natureza científica devido à ênfase na compreensão em profundidade em vez de medidas exatas. Segundo Patton (2022), a pesquisa qualitativa

não deve ser subestimada no seu valor e destaca que a ciência não se limita a números precisos e que a pesquisa qualitativa é valiosa para explorar nuances e complexidades por meio da análise cuidadosa de dados.

Outra consideração importante diz respeito à presença do pesquisador, que pode influenciar o comportamento dos sujeitos em estudo. No entanto, outros autores enfatizam a importância de abordar essa questão com cuidado e prudência durante o processo de pesquisa, a fim de minimizar qualquer influência indesejada.

Em resumo, a escolha entre abordagens de pesquisa deve ser feita com discernimento, levando em consideração as características e os objetivos da pesquisa. Tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa têm o seu lugar na investigação científica e é essencial reconhecer as suas potencialidades e limitações.

#### **5.4. Descrição dos Inquiridos na Investigação**

A pesquisa é um componente fundamental para a obtenção de informações valiosas e o avanço do conhecimento. No caso desta investigação, realizada no concelho de Arruda dos Vinhos, a seleção dos participantes não foi um processo aleatório, mas sim uma decisão, cuidadosamente, orientada. Escolhemos indivíduos com posições de destaque e/ou funções decisórias no campo educativo, com o propósito de coletar dados cruciais para o estudo, garantindo, assim, a sua validade e confiabilidade.

Acredito que sem a inclusão dessas partes interessadas, haveria uma lacuna na compreensão da dinâmica educacional no concelho de Arruda dos Vinhos. A participação desses intervenientes é fundamental, pois, sem eles, a pesquisa teria sido impossível ou teria resultado numa análise substancialmente limitada.

Essa abordagem alinha-se com a visão de Lakatos e Marconi (1990), que definem a amostra como uma parcela convenientemente selecionada da população. A pesquisa envolveu a seleção de participantes de três grupos específicos da população de Arruda dos Vinhos, baseada em critérios, cuidadosamente, escolhidos, que acreditamos serem os mais relevantes para garantir resultados confiáveis e consistentes.

Participantes entrevistados:

- Diretor do Agrupamento de Escolas do Concelho de Arruda dos Vinhos;
- Docente e atualmente Coordenadora de um centro escolar que conta com mais de 15 anos de experiência no ensino e que estava em sala de aula quando o Decreto-Lei n.º 115-A/98 foi promulgado sendo de interesse devido às

mudanças substanciais que esse decreto introduziu no que diz respeito à autonomia, administração e gestão das instituições de ensino. Esse diploma também teve um impacto significativo na forma como os municípios atuam no sistema educacional, particularmente em relação à sua influência na gestão das escolas e nas diretrizes educacionais.

- Vereador do Pelouro da Educação;
- Chefe da Unidade de Educação, Cultura, Turismo e Juventude;
- Representante do Departamento financeiro;
- Representante da Associação de Pais do Agrupamento do Concelho de Arruda dos Vinhos;
- Representante das parcerias locais nas atividades das escolas.

Na tabela 10, apresentamos uma breve caracterização dos sujeitos inquiridos:

**Tabela 10**

*Caracterização dos Sujeitos Participantes por Grupo de Estudo.*

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Género</b>	<b>Anos de serviço</b>	<b>Nível de Ensino</b>	<b>Formação Académica</b>
EDA-1	Diretor	Masculino	20	1º Ciclo	Mestrado
EPD-2	Coordenadora Departamento	Feminino	16	1º Ciclo	Mestrado
<b>Autarcas</b>					
ERA-3	Vereador	Masculino	Não aplicável	Não aplicável	Mestrado
ECE-4	Chefe UECTJ	Feminino	Não aplicável	Não aplicável	Licenciatura
EDF-5	Representante do Departamento Financeiro	Feminino	Não aplicável	Não aplicável	Licenciatura
<b>Pais e Encarregados de Educação</b>					
EAP-6	Representante da Associação de Pais 1º Ciclo	Feminino	Não aplicável	Não aplicável	Licenciatura
<b>Parceiro Locais</b>					
EPL-7	Representante da comunidade local	Masculino	Não aplicável	Não aplicável	Licenciatura

Ao considerar a importância da escolha estratégica dos participantes, a pesquisa procura fornecer insights valiosos e contribuir para uma compreensão mais profunda da tessitura educativa em Arruda dos Vinhos. A colaboração desses participantes-chave é crucial

para o sucesso do estudo e sua contribuição é inestimável para o avanço do conhecimento na área.

### **5.5. Técnica de Recolha de dados**

Ao longo deste estudo, foi adotado uma abordagem metodológica respaldada pelas diretrizes de Yin (2005) quanto às fontes de coleta de dados em pesquisas de estudo de caso, que apresenta uma estrutura abrangente de seis fontes de dados essenciais, a saber: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Nesta investigação usaram-se as seguintes técnicas de recolha de dados: observação direta, participante, e análise documental; entrevistas com questionário específico, para a problemática em questão e registos áudios (gravador de som).

No contexto da utilização da observação, a minha experiência profissional facilitou-me a inserção tanto nas autarquias quanto na comunidade educativa. Com um conhecimento prévio do terreno, estabeleci contatos mais ágeis e eficazes com os principais interlocutores.

Esta abordagem naturalista no terreno baseou-se na observação direta, onde os fenómenos são estudados pessoalmente e como pesquisadora utilizei os meus sentidos (visão, audição) para coletar dados, estando em contato direto com o objeto de estudo.

Assim, ocorreu uma observação participante ou interna, quando eu passei a integrar os grupos e participar das ações, o meu objetivo era estudar o grupo, como nas visitas e entrevistas nas escolas.

Essa observação foi conduzida de forma não estruturada, porém com critérios de rigor e metodologia cuidadosa, incluindo o uso de instrumentos como notas ou registos dos dados observados, de maneira flexível.

Outro elemento crucial na coleta de dados foi a condução das entrevistas, que desempenharam um papel central como técnica predominante na investigação. Ambas as técnicas, análise documental e entrevistas, foram conduzidas *in loco*, envolvendo atores-chave da autarquia, do agrupamento de escolas e da comunidade local.

Com relação às entrevistas, como mencionado anteriormente, adotei um enfoque meticuloso para garantir que todas as partes envolvidas com responsabilidades diretas na área da política educacional local fossem incluídas. Essa abordagem seguiu as orientações de Yin em relação à amplitude das fontes de dados em estudos de caso, permitindo obter uma visão abrangente do fenómeno sob investigação.

### 5.5.1. Entrevista

As entrevistas tiveram propósito de coletar informações específicas sobre determinados temas relacionados à problemática em estudo. Estas entrevistas foram estruturadas com formalização das perguntas e do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. As entrevistas são uma ferramenta valiosa para obter ‘insights’, opiniões e perspectivas dos participantes, contribuindo assim para a pesquisa e para o desenvolvimento da análise ao problema em estudo.

A colaboração é um tema recorrente, realçando a importância da proximidade entre as instituições. Os agentes educativos têm clareza sobre a necessidade de garantir a qualidade da educação, especialmente em relação às infraestruturas e ao atendimento das necessidades especiais.

De seguida, apresenta-se a calendarização das entrevistas feitas (Tabela 11):

**Tabela 11**

*Calendarização das entrevistas.*

Nome	Cargo	Data da Entrevista	Local
EDA-1	Diretor do Agrupamento de Escolas	05-06-2023	Sede do Agrupamento de Escolas
EPD-2	Docente e Coordenadora do CE	05/06/2023	Sede do Agrupamento de Escolas
ERA-3	Vice-Presidente e Vereador da Educação da Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos	01/06/2023	Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos
ECE-4	Chefe UECTJ	31/05/2023	Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos
EDF-5	Técnic Superior do departamento financeiro	12/06/2023	Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos
EAP- 6	Presidente da Associação de Pais 1º Ciclo	30/05/2023	Jardim Municipal de Arruda
EPL- 7	Representante dos Parceiros Locais	07/06/2023	Jardim Municipal Municipal de Arruda

Com o objetivo de realizar um estudo exploratório, optou-se pela observação participante, visando imergir completamente no contexto da pesquisa. Procurou-se uma



interação significativa com os participantes para compreender não apenas suas práticas, mas também suas sensibilidades, emoções e preocupações. Isso porque reconhecia-se que agindo dessa maneira seria possível obter perspectivas internas (Bogdan & Biklen, 1994).

Após a escolha da metodologia de pesquisa, foram selecionados os métodos de coleta de informações, centrando-se na pesquisa documental e na realização de entrevistas estruturadas, ambas realizadas no contexto do estudo: a autarquia, o agrupamento de escolas e outros agentes educativos.

Quanto às entrevistas realizadas, foi necessário primeiro identificar os participantes, priorizando aqueles com responsabilidades diretas na política educacional local.

Por fim, é importante destacar que ao longo do processo de pesquisa, foram realizadas pausas reflexivas para avaliar a necessidade de ajustes metodológicos, garantindo a coleta de dados reais alinhados aos objetivos do estudo.

## **5.6. Técnicas de Análise de Dados**

Após a coleta de dados, a próxima etapa é o tratamento das informações, que envolve analisar e interpretar os dados coletados para encontrar soluções para o problema de pesquisa (Gil, 1999).

Para garantir o êxito da pesquisa e alcançar os objetivos propostos, deliberadamente, optei por dar ênfase à observação direta e observação participante, bem como a técnica de análise documental como um dos pilares fundamentais da coleta de dados. Através dessa abordagem meticulosa, foi possível coletar informações críticas que serviram como alicerce sólido para a construção de um quadro conceitual robusto que fundamentou todo o estudo. Além disso, a análise documental desempenhou um papel de destaque na caracterização detalhada do Concelho de Arruda dos Vinhos, fornecendo uma base sólida para a compreensão do contexto em que o estudo foi realizado.

A análise de conteúdo que iremos fazer, seguindo a metodologia de Bardin (1977), é um processo estruturado e sistemático que nos permite explorar profundamente as respostas dos agentes educativos às perguntas sobre a transferência de competências na educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos. Este método ajuda-nos a descobrir padrões, tendências e *insights* significativos contidos nas entrevistas, permitindo-nos compreender as concepções e perspectivas dos participantes em maior profundidade.

Esta análise de conteúdo, baseada na metodologia de Bardin (1977), fornece uma compreensão aprofundada das concepções e perspectivas dos agentes educativos envolvidos na

transferência de competências na educação local em Arruda dos Vinhos. Esta permite-nos identificar as preocupações, expectativas e desafios vividos por esses atores e contribui para uma visão mais completa deste processo de descentralização educacional.

Antes de entrarmos na análise propriamente dita, é importante conduzir uma pré-análise. Nesta fase, os investigadores organizam e preparam os dados brutos para a análise. No caso das entrevistas com os agentes educativos, essa etapa envolveu a transcrição das respostas, garantindo que os textos fossem limpos e prontos para a categorização.

A próxima etapa é a categorização inicial, onde os dados são divididos em unidades de significado, que são as partes mais pequenas dos textos que contêm informações relevantes. No caso destas entrevistas, foram identificadas unidades de significado como palavras, frases ou parágrafos que se referiam a tópicos relacionados com a transferência de competências na educação local. Com as unidades de significado identificadas, prosseguimos para a categorização e codificação. Cada unidade de significado é atribuída a uma categoria, que é um rótulo que descreve o seu conteúdo. Por exemplo, as respostas que abordam questões orçamentais são categorizadas por “Finanças Municipais” enquanto aquelas que se referem à relação entre escolas e a Câmara Municipal são categorizadas como “Colaboração Institucional”. A codificação é a atribuição de códigos ou etiquetas a cada unidade de significado que caem sob uma categoria. Isso permite que os investigadores organizem e identifiquem facilmente os temas emergentes. Por exemplo, uma declaração de um entrevistado sobre a necessidade de mais investimentos numa infraestrutura educacional pode ser codificada como “Investimento em Infraestrutura”.

À medida que as entrevistas foram analisadas, emergiram várias categorias e temas. Aqui estão alguns exemplos notáveis:

- **Eficácia na Gestão:** Muitos agentes educativos reconhecem a transferência de competências como um esforço para melhorar a eficácia na gestão da educação, permitindo que o município otimize recursos.
- **Colaboração Institucional:** A colaboração entre escolas e a Câmara Municipal foi um tema recorrente, destacando a importância da proximidade entre as instituições no sucesso do projeto educativo.
- **Desafios Financeiros:** A categoria “Finanças Municipais” revelou preocupações com o financiamento, orçamentos rigorosos e a necessidade de uma gestão eficaz dos recursos financeiros.

- **Qualidade da Educação:** A qualidade da educação é uma prioridade constante, refletindo-se em discussões sobre infraestruturas, recursos humanos e resultados educacionais.
- **Necessidades Especiais:** A categoria “Necessidades Educativas Especiais” destacou desafios no transporte de crianças com necessidades especiais e a procura por soluções de alta qualidade.

Através da análise de conteúdo, observa-se uma compreensão variada dos agentes educativos sobre a transferência de competências na educação. Embora existam percepções positivas sobre a eficiência na gestão e a oportunidade de adaptação às necessidades locais, também surgem preocupações financeiras e desafios práticos.

### **5.7. Recolha e Análise Documental**

Na coleta e análise documental, é evidente que os documentos desempenham um papel central na obtenção de dados em estudos de caso, contribuindo para a confirmação e valorização das evidências de outras fontes. Como ressaltado por Yin (2005), a análise de documentos é uma prática fundamental para a pesquisa de estudo de caso, permitindo uma abordagem abrangente e confiável.

Além disso, autores como Stake (1995) destacam a importância de examinar, minuciosamente, os documentos escritos como fontes de informações valiosas. Essa abordagem sistemática de análise documental visa determinar o verdadeiro alcance dos documentos e avaliar a confiabilidade tanto do seu conteúdo quanto da sua própria existência.

Concordando com essa perspectiva, Flyvbjerg (2006) enfatiza que a seleção de documentos deve ser cuidadosa para evitar vies e garantir a qualidade intrínseca das fontes. Isso implica evitar a coleta seletiva de documentos que apenas confirmem um ponto de vista preestabelecido, o que é essencial para uma pesquisa imparcial e rigorosa.

Embora a disponibilidade de uma grande quantidade de documentos possa levantar preocupações quanto à sobrecarga de informações, a análise cuidadosa dos documentos revelou-se fundamental para o tratamento adequado dos dados e a identificação dos aspetos mais relevantes para a pesquisa, como também mencionado por Creswell (2013). A abordagem de análise documental contribuiu de forma significativa para uma compreensão aprofundada do fenómeno sob investigação.

### **5.8. Apresentação dos dados recolhidos**

Neste capítulo, analisaremos as percepções dos atores envolvidos no processo de transferência de competências na área da Educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos (Apêndice 8).

Os agentes educativos, envolvidos no processo de transferência de competências na educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos, demonstram uma variedade de percepções e entendimentos sobre essa mudança significativa. As opiniões e conhecimentos variam entre diferentes grupos de atores, como docentes, diretor do agrupamento, departamento financeiro, Associação de Pais, Chefe da UECTJ e a própria autarquia. Os docentes, por exemplo, percebem a transferência de competências no contexto da Nova Administração Pública, reconhecendo a procura por eficácia e eficiência na gestão da educação. Para eles, essa mudança representa “[...] *um aproveitamento que o Estado faz dos municípios para tentar com menos dinheiro fazer mais*”. Os docentes também destacam os desafios que essa descentralização pode trazer para a relação entre os municípios e os atores locais, destacando que o fator humano desempenhará um papel crucial no sucesso ou fracasso desse processo. Já o diretor do agrupamento tem uma visão mais ampla do processo, observando que a transferência de competências tem evoluído ao longo do tempo. Este enfatiza as mudanças na gestão de recursos humanos, incluindo a transição dos não docentes do Ministério da Educação para a autarquia. Além disso, realça a importância da gestão eficaz da educação, destacando que esse é um processo que já está bem estabelecido no Concelho de Arruda dos Vinhos. O departamento financeiro municipal desempenha um papel crucial na implementação da transferência de competências, pois é responsável por demonstrar todo o impacto financeiro dessa descentralização. No entanto, enfrenta desafios relacionados à falta de clareza sobre as responsabilidades da administração central e à necessidade de orçamentos mais rigorosos. A Associação de Pais reconhece que tem um conhecimento limitado sobre essa mudança e acredita que o município tem mais informações sobre as necessidades das escolas. Estes esperam que essa descentralização promova uma maior conversação entre as instituições, facilitando uma melhor compreensão das necessidades locais (“*Também somos conselheiros e também podemos dar a nossa opinião sobre vários pontos [...]*”). A Chefe da UECTJ destaca que o departamento de educação municipal foi consultado sobre a sua capacidade de aceitar as competências, mas “[...] *todas as formas de passagem de competências já vinham definidas pelo Ministério, o município pouco teve a dizer em relação a isso*”, o que limitou a flexibilidade do município. A dimensão do agrupamento de escolas, que inclui quatro escolas, facilitou o processo. Por fim,

a autarquia vê essa mudança como uma oportunidade de exercer maior autonomia na educação do seu concelho e reconhecem a importância da proximidade entre instituições e do conhecimento local para o sucesso de um projeto educativo. Além disso, esperam assumir maior responsabilidade na questão dos transportes, o que é fundamental para responder às necessidades da comunidade educativa local.

As expectativas dos agentes educativos em relação à transferência de competências na educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos são diversas e refletem uma ampla gama de perspetivas e interesses. Para os docentes, a transferência de competências suscita expectativas relacionadas com investimentos que esperam que os municípios realizem. Acreditam que esses investimentos podem trazer benefícios significativos para a qualidade da educação, especialmente no que diz respeito ao melhoramento das infraestruturas educacionais. Os docentes veem essa mudança como uma oportunidade para melhorar as condições de ensino e aprendizagem nas escolas locais. Por outro lado, o diretor do agrupamento demonstra uma visão mais crítica em relação à transferência de competências. Este sente falta de clareza no processo e percebe uma atribuição diferenciada das competências pedagógicas, de gestão e administrativas. Considera que esse é um processo em maturação e acredita que os municípios ainda não conseguiram compreender completamente os constrangimentos e oportunidades resultantes dessa mudança. As suas expectativas são cautelosas, pois reconhecem os desafios envolvidos. A Chefe da UECTJ, por sua vez, tem expectativas relacionadas com o desenvolvimento de projetos e parcerias abrangentes que abordem a educação desde a primeira infância até à educação ao longo da vida. Esta valoriza a colaboração entre o município e o agrupamento de escolas como uma forma de trazer novos recursos para atender às necessidades locais. Um exemplo notável dessa colaboração é a criação do Laboratório Irene Lisboa, que demonstra um compromisso com a inovação educacional. A autarquia vê na transferência de competências uma oportunidade para exercer uma responsabilidade mais direta no projeto educativo do concelho. Acredita que a municipalização pode ser pensada de forma mais adequada para o território e a realidade da população local, o que pode resultar em políticas educacionais mais adaptadas às necessidades específicas da comunidade. Por fim, os parceiros locais destacam a oportunidade que a transferência de competências oferece para aqueles que vivem no local e não precisaram fazer oferta de candidatura para dar aulas. A proximidade entre as partes envolvidas é vista como um fator facilitador, tornando tudo mais fácil de gerir, “[...] ou seja, *partilha-se um aumento em termos de objetivos do que se pretende para a escola*”. Além disso, essa mudança cria conexões com os parceiros locais, o

que oferece a oportunidade às pessoas de conhecerem outras realidades e enriquecer as suas experiências.

A avaliação da transferência de competências na educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos por parte dos agentes educativos reflete uma variedade de perspetivas, desafios e oportunidades. No que diz respeito aos docentes, a adaptação à transferência de competências tem sido, em geral, positiva. A escola tem-se ajustado bem a essa mudança, especialmente porque já tinha a seu cargo o pessoal não docente. No entanto, existe uma preocupação de que a transferência possa condicionar o trabalho dos docentes, principalmente se surgirem tensões ou conflitos entre as duas instituições envolvidas. Nesse contexto, a compreensão mútua e a interajuda são fundamentais para garantir que a transição seja o mais suave possível. O diretor do agrupamento destaca que a transferência de competências “[...] *implica alterações no funcionamento das escolas*”. A diminuição da autonomia da escola para realizar essa gestão é uma preocupação, e o diretor destaca a necessidade de uma articulação eficaz para garantir que o financiamento seja utilizado de forma eficiente. O processo requer uma rápida adaptação às novas dinâmicas e responsabilidades. O departamento financeiro municipal nota algumas falhas no planeamento da transferência de competências. Existem situações em que são solicitadas ações que ainda não estão totalmente preparadas para serem implementadas. Além disso, a falta de informação precisa é um desafio, uma vez que a legislação é considerada vaga, e as orientações dos decisores demoram a chegar. A insuficiência das fontes de financiamento também é uma preocupação. No entanto, o departamento financeiro municipal acredita que, se as coisas forem bem preparadas e geridas, a autarquia pode ter mais margem de manobra financeira do que inicialmente previsto. A Associação de Pais destaca o aumento da sua participação nos órgãos de gestão do agrupamento, uma vez que passam a pertencer ao Conselho Geral. Isso representa uma maior comunicação e articulação com os atores educativos, o que é visto como uma oportunidade para uma colaboração mais eficaz em prol dos interesses dos alunos e da comunidade escolar. A Chefe da UECTJ destaca os desafios enfrentados em relação aos transportes de crianças com necessidades educativas especiais, incluindo a necessidade de transporte individualizado e a falta de recursos do município (“[...] *transportamos alunos individualmente para escolas fora do Concelho, e como as escolas começam todas de manhã e terminam todas à tarde, todos esses transportes acontecem à mesma hora, o que torna difícil conseguir dar resposta com os recursos que a Câmara tem [...]*”). Essas limitações financeiras têm levado à procura de soluções externas, impactando os custos e operações do município. No entanto, o cuidado com as crianças é

priorizado, e há uma vontade de garantir maior qualidade na educação. A autarquia avalia positivamente a transferência de competências, especialmente no que diz respeito à melhoria efetiva na qualidade da educação do município. Essa qualidade é frequentemente referenciada, avaliada e escrutinada pelos rankings educacionais. A oportunidade de criar currículos locais é vista como uma mais-valia, assim como a maior atratividade do território. A promoção da descentralização, a participação ativa das várias instituições e a abertura às linhas de diálogo são elementos-chave na política autárquica. Isso reflete-se na proximidade e no conhecimento do território, bem como na criação de sinergias e na troca de ideias entre os atores locais, visíveis, por exemplo, no mês da educação do concelho. Esses elementos demonstram um compromisso com a comunidade e a melhoria contínua da educação local.

Podemos, então, concluir que a transferência de competências na área da educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos é um processo complexo que envolve uma série de atores educativos, cada um com as suas próprias perspetivas, expectativas e desafios. A análise das respostas dos diferentes intervenientes revela uma visão multifacetada deste processo em evolução.

Em relação ao conhecimento sobre a transferência de competências, os docentes estão cientes das mudanças, reconhecendo a importância da nova administração pública e da capacidade de gestão na procura por eficiência e eficácia. No entanto, há preocupações sobre como as tensões entre as instituições podem afetar o trabalho diário. O diretor do agrupamento reconhece a necessidade de uma clareza maior no processo e observa uma atribuição diferenciada de competências. O departamento financeiro municipal destaca falhas no planeamento e na falta de informações precisas, enquanto a Associação de Pais reconhece um maior envolvimento das partes interessadas.

Quanto às expectativas, os docentes esperam investimentos que melhorem a qualidade da educação e das infraestruturas. O diretor do agrupamento vê desafios na gestão financeira escolar e espera uma articulação eficaz. A Chefe da UECTJ procura desenvolver projetos e parcerias abrangentes na educação e enfrenta resistência dos docentes à mudança. A autarquia antecipa uma maior responsabilização e a oportunidade de criar currículos locais. Os parceiros locais veem a proximidade como uma oportunidade para conhecer outras realidades.

A avaliação da transferência de competências varia, com os docentes a destacar uma adaptação positiva, desde que haja entendimento e interajuda. O diretor do agrupamento vê mudanças na gestão financeira como um desafio, e o departamento financeiro municipal enfrenta dificuldades no planeamento e na obtenção de informações precisas. A Associação

de Pais destaca a maior comunicação e articulação. A Chefe da UECTJ enfrenta desafios, especialmente em relação aos transportes, mas prioriza o cuidado com as crianças. A autarquia avalia positivamente a transferência, com foco na melhoria da qualidade da educação e na descentralização, onde “[...] *há uma responsabilidade mais direta naquilo que é o projeto educativo do Concelho* [...]”. Os parceiros locais veem oportunidades na proximidade e na conexão com a comunidade.

Em resumo, a transferência de competências na educação para o nível municipal em Arruda dos Vinhos é um processo em evolução que requer adaptação e colaboração. Os desafios são evidentes, mas também existem oportunidades para melhorar a qualidade da educação e fortalecer a ligação com a comunidade local. A compreensão mútua e a gestão eficaz serão fundamentais para o sucesso contínuo desse processo.

## **5.9. Discussão dos dados**

Conforme descrito no capítulo anterior, foram analisadas as percepções, expectativas e avaliações dos agentes educativos sobre a transferência de competências na área da Educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos.

Os agentes educativos demonstram diferentes níveis de conhecimento e entendimento sobre a transferência de competências na educação do poder central para os municípios. As suas percepções variam de acordo com as suas posições e experiências. Assim, os docentes têm consciência das mudanças em curso, reconhecendo a importância da Nova Administração Pública, que procura eficiência e eficácia na gestão da educação (Barroso, 1995; Hood, 1991). Estes entendem que essa transferência implica que os municípios assumam um papel mais ativo na administração escolar, especialmente em termos de recursos financeiros e infraestruturas. No entanto, também compreendem que essa mudança pode criar desafios na relação entre as instituições, exigindo entendimento mútuo e cooperação para garantir que o processo ocorra de forma harmoniosa (Peters, 1998; Slow Movement Portugal, 2023). O diretor do agrupamento possui uma visão mais abrangente da transferência de competências, tendo acompanhado a sua evolução ao longo do tempo. Este percebe que essa mudança afeta não apenas as questões pedagógicas, mas também a gestão e administração escolar. Entende que o processo está em constante maturação e reconhece a complexidade das atribuições de competências. O diretor compreende que a gestão eficaz da educação é crucial e destaca que Arruda dos Vinhos já possui experiência nesse sentido (Denhardt & Denhardt, 2000). Por outro lado, o departamento financeiro municipal desempenha um papel



fundamental na implementação da transferência de competências, mas enfrenta desafios decorrentes da falta de clareza nas responsabilidades e da escassez de informações precisas (Pacheco, 1995). Compreendem que a legislação é, por vezes, vaga, e que as orientações dos órgãos gestores podem ser demoradas (Creswell, 2013; Yin, 2005). No entanto, também entendem que uma boa preparação e gestão rigorosa podem oferecer margem de manobra financeira adicional à autarquia (Pollitt et al., 1998). A Associação de Pais reconhece que o seu conhecimento sobre essa mudança é limitado, indicando que os municípios possuem informações mais abrangentes sobre as necessidades das escolas. No entanto, eles compreendem a importância de uma maior comunicação entre as instituições e esperam que a descentralização promova esse diálogo (Sarmiento, 1998). Quanto à Chefe da UECTJ, compreende que o departamento de educação municipal foi consultado sobre a sua capacidade de aceitar essas competências, mas também reconhece que a passagem dessas competências já estava previamente definida pelo Ministério da Educação (Matos, 2020). Esta entende as limitações financeiras e a necessidade de procurar soluções externas, o que impacta os custos e operações do município (Banco Mundial, 2020). No entanto, prioriza o cuidado com as crianças e a qualidade da educação (Naidu & Bhatnagar, 2020). A autarquia, por sua vez, tem um entendimento profundo da transferência de competências, vendo-a como uma oportunidade de exercer maior autonomia na educação local. Compreende a importância da proximidade entre as instituições, do conhecimento local e da promoção da descentralização (UNESCO, 2009). Também destaca a abertura ao diálogo e a criação de sinergias entre os atores locais como elementos essenciais para o sucesso desse processo.

A avaliação do cumprimento das responsabilidades da autarquia em relação à delegação de competências na área da educação é um processo complexo que envolve várias dimensões. Conforme discutido anteriormente e considerando as respostas dos agentes educativos envolvidos nesse processo, podemos afirmar que a autarquia assume um papel fundamental na gestão da educação local após a transferência de competências do poder central (Ferlie et al., 1996). Esta delegação de responsabilidades inclui, não apenas a gestão financeira, mas também a formulação de políticas educacionais, a manutenção de infraestruturas escolares, a promoção da qualidade da educação e o envolvimento da comunidade educativa (UNESCO, 2009). No que diz respeito à gestão financeira, a autarquia enfrenta desafios, como a necessidade de planeamento eficaz, a alocação adequada de recursos e a superação das limitações financeiras. Os departamentos financeiros municipais relatam falhas no planeamento e na obtenção de informações precisas, o que indica a necessidade de melhorias nesse aspeto (Sarmiento, 1998). No entanto, também é reconhecido

que, com uma gestão cuidadosa, a autarquia pode ter margem de manobra financeira para atender às necessidades educacionais locais (Banco Mundial, 2020).

A definição de políticas educacionais é uma área em que a autarquia tem a oportunidade de adaptar a educação às necessidades específicas da sua comunidade (Fernandes, 2005). Os agentes educativos reconhecem essa possibilidade, com destaque para a criação de currículos locais e a promoção de iniciativas educacionais que melhorem a qualidade do ensino (Pinhal, 2014). O envolvimento da comunidade educativa também é valorizado, com a participação ativa dos pais, professores e outros atores locais (Freire, 1996). A criação de espaços de diálogo e colaboração é vista como uma oportunidade para tomar decisões informadas e envolver a comunidade no processo educacional (Castro et al., 2020). A qualidade da educação é, assim, uma preocupação central, e a autarquia reconhece a importância de melhorar o desempenho académico dos alunos. Essa ênfase na qualidade é frequentemente avaliada e escrutinada, refletindo um compromisso com a melhoria contínua. No entanto, a avaliação do cumprimento das responsabilidades da autarquia na educação deve ser feita considerando os desafios enfrentados. Estes incluem a resistência à mudança por parte de alguns docentes, a necessidade de recursos adicionais para garantir transportes adequados, a complexidade da gestão financeira e a falta de informações detalhadas sobre a legislação e na própria legislação (Denhardt & Denhardt, 2000).

Com base nas respostas dos agentes educativos envolvidos no processo de transferência de competências na área da educação para a autarquia de Arruda dos Vinhos, é possível identificar algumas das principais prioridades de intervenção da autarquia. Uma das prioridades centrais mencionadas é a gestão financeira eficiente dos recursos destinados à educação (Hood et al., 1998). Os desafios relacionados à alocação de recursos, planeamento financeiro e obtenção de informações precisas foram destacados (Sarmiento, 1998). Portanto, a autarquia tem trabalhado para superar essas dificuldades e garantir que os fundos sejam utilizados de forma eficaz para atender às necessidades educacionais locais (Banco Mundial, 2020). Da mesma forma, a qualidade da educação é uma preocupação constante, e a autarquia tem como prioridade promover melhorias significativas no desempenho académico dos alunos. Isso pode incluir o desenvolvimento de currículos locais, a implementação de práticas pedagógicas eficazes e a criação de programas educacionais que atendam às necessidades específicas da comunidade (Pinhal, 2014). A autarquia valoriza o envolvimento ativo da comunidade educativa, incluindo pais, professores e outros atores locais (Freire, 1996). A criação de espaços de diálogo e colaboração é uma prioridade para garantir que as decisões educacionais sejam tomadas de forma informada e que haja uma participação significativa na

definição das políticas e práticas educacionais (Castro et al., 2020). A autarquia reconhece a importância de adaptar a educação às necessidades específicas da sua comunidade (Fernandes, 2005). Isso inclui a criação de currículos que reflitam as realidades locais, a promoção de iniciativas que atendam aos desafios específicos da região e o fornecimento de recursos educacionais adequados. A autarquia tem procurado promover a mudança e a inovação na educação local. Isso é evidente com a criação do Laboratório Irene Lisboa, que representa um compromisso com a inovação educacional e o desenvolvimento de projetos que abordam diversas áreas da educação, desde a primeira infância até à educação ao longo da vida. A gestão adequada dos transportes escolares, especialmente para crianças com necessidades educativas especiais, é uma prioridade destacada (Denhardt & Denhardt, 2000). A autarquia reconhece a importância de garantir um transporte individualizado e de alta qualidade para atender às necessidades das crianças e garantir a sua segurança.

Com base nas informações fornecidas pelos agentes educativos, é possível identificar que existem desafios em relação aos recursos financeiros e humanos disponibilizados pela autarquia para a educação. No que diz respeito aos recursos financeiros, o departamento financeiro municipal mencionou que as fontes de financiamento são insuficientes e que a autarquia enfrenta dificuldades devido a essa limitação. Além disso, houve menção a falhas no planeamento e à falta de informações precisas, o que indica que a gestão dos recursos financeiros pode ser aprimorada. No que diz respeito aos recursos humanos, a Chefe da UECTJ destacou que a falta de recursos humanos e meios tem levado à necessidade de procurar soluções externas, impactando os custos e operações do município. Isso sugere que a autarquia pode estar a viver desafios na gestão e disponibilização de recursos humanos adequados para atender às necessidades da educação local. Portanto, com base nessas informações, parece que os recursos financeiros e humanos disponibilizados pela autarquia podem não estar a suprir completamente as necessidades existentes na área da educação.

O processo de municipalização da educação em Arruda dos Vinhos envolve uma série de obstáculos e estímulos, conforme evidenciado pelas respostas dos agentes educativos. Um dos principais obstáculos mencionados é a falta de clareza no processo de transferência de competências, o que inclui a definição de atribuições específicas nas áreas pedagógicas, de gestão e administrativas. Além disso, há uma carência de informações precisas, com a legislação sendo considerada vaga, o que dificulta o planeamento eficaz (Carvalho, 2012). Outro obstáculo significativo diz respeito às limitações financeiras (Sarmiento, 1998). Os recursos financeiros disponibilizados pela autarquia são considerados insuficientes para atender a todas as necessidades da educação local. Essa falta de recursos afeta a gestão

financeira eficiente das escolas, especialmente no que se refere ao transporte individualizado de crianças com necessidades educativas especiais (Banco Mundial, 2020). A resistência à mudança por parte dos docentes também é um desafio mencionado, pois essa resistência pode complicar a implementação eficaz das novas políticas educacionais e dificultar a adaptação às mudanças necessárias.

Por outro lado, a transferência de competências é vista como uma oportunidade para melhorar a qualidade da educação local. A melhoria efetiva na qualidade da educação é reconhecida como um estímulo significativo, assim como a possibilidade de criar currículos locais e tornar o território mais atrativo. A colaboração entre a autarquia e o agrupamento de escolas é outro estímulo destacado. Essa colaboração resultou no desenvolvimento de projetos e parcerias abrangentes, como o Laboratório Irene Lisboa, que demonstra um compromisso com a inovação educacional e o enriquecimento da oferta educativa. A proximidade entre as partes envolvidas, incluindo parceiros locais, é vista como um estímulo adicional, o que facilita a comunicação, a compreensão das necessidades locais e a criação de conexões com a comunidade, enriquecendo as experiências educacionais.

A relação entre os vários atores envolvidos no processo de municipalização da educação em Arruda dos Vinhos é caracterizada por uma mistura de colaboração, comunicação e desafios. As respostas dos agentes educativos indicam que essas relações são complexas e variam de acordo com as circunstâncias e as áreas de competência. Por um lado, a colaboração entre a autarquia e o agrupamento de escolas é destacada como um elemento positivo. Essa colaboração resultou no desenvolvimento de projetos e parcerias abrangentes, como o Laboratório Irene Lisboa, que demonstra um compromisso com a inovação educacional e o enriquecimento da oferta educativa. A proximidade entre as instituições também é vista como uma mais-valia, facilitando a comunicação e a compreensão das necessidades locais. Por outro lado, existem desafios relacionados com a relação entre os agentes educativos. A resistência à mudança por parte dos docentes é um obstáculo mencionado, o que pode complicar a implementação eficaz das novas políticas educacionais. Além disso, a falta de clareza no processo de transferência de competências pode criar tensões entre as instituições, exigindo um esforço adicional para garantir a compreensão mútua e a interajuda.

A municipalização da educação pode, de facto, promover a noção “a "escola como arena polít"ca". Quando a responsabilidade pela gestão educacional é transferida do poder central para as autarquias locais, a tomada de decisões relacionadas com a educação torna-se mais próxima da comunidade local e dos seus representantes eleitos. Isso pode levar a uma

maior participação da comunidade na definição de políticas educacionais e no direcionamento das escolas. No entanto, essa descentralização também pode gerar debates políticos mais intensos no nível local, à medida que diferentes atores, incluindo políticos locais, pais, professores e membros da comunidade, têm opiniões divergentes sobre como a educação deve ser gerida (Leithwood, 2006). Questões como alocação de recursos, currículo escolar, contratação de professores e estratégias de ensino podem tornar-se temas de debate público e político (Mintrop & Trujillo, 2007). Portanto, a municipalização da educação pode criar uma "arena política" em torno das escolas, onde as decisões educacionais são moldadas e debatidas de forma mais direta e visível pelos membros da comunidade local. Essa maior participação democrática pode ser vista como um aspecto positivo, mas também pode trazer desafios na gestão das escolas e na tomada de decisões, exigindo um equilíbrio entre as diversas opiniões e interesses envolvidos.

## Conclusão

A análise das percepções e opiniões dos agentes educativos, incluindo docentes, autarcas e pais/encarregados de educação, sobre a transferência de competências na educação do poder central para o poder local, utilizando o Concelho de Arruda dos Vinhos como estudo de caso, revelou riqueza de perspetivas e entendimentos sobre esse processo de descentralização educacional.

O objetivo geral desta dissertação era entender as conceções dos agentes educativos em relação a essa mudança significativa na gestão da educação local. Através das respostas e análises apresentadas anteriormente, é possível concluir que a compreensão dessa transferência de competências varia, significativamente, entre os diferentes atores envolvidos. Os docentes, por exemplo, reconhecem a importância da Nova Administração Pública e a procura por eficácia e eficiência na gestão da educação. No entanto, também estão cientes das possíveis tensões que podem surgir entre as instituições e destacam a necessidade de entendimento e colaboração para garantir uma transição suave. O diretor do agrupamento oferece uma visão mais abrangente desse processo, observando a evolução ao longo do tempo e as mudanças na gestão de recursos humanos. Este enfatiza a importância de uma gestão eficaz da educação no âmbito do Concelho de Arruda dos Vinhos. O departamento financeiro municipal desempenha um papel fundamental na implementação da transferência de competências, mas enfrenta desafios relacionados com a falta de clareza nas responsabilidades e com os orçamentos rigorosos. A Associação de Pais, por sua vez, expressou um conhecimento limitado sobre a mudança, esperando uma maior comunicação entre as instituições. A Chefe da UECTJ destacou os desafios enfrentados, particularmente, em relação ao transporte de crianças com necessidades educativas especiais, mas também enfatizou o compromisso com a qualidade da educação. A autarquia, por fim, viu essa mudança como uma oportunidade para exercer maior autonomia na educação do concelho, reconhecendo a importância da proximidade entre as instituições e do conhecimento local.

Os agentes educativos revelam uma diversidade de conhecimento e expectativas em relação à transferência de competências na gestão da educação local. Os docentes compreendem a mudança no contexto da Nova Administração Pública, reconhecendo o seu propósito de procurar eficácia e eficiência. No entanto, são evidentes as preocupações quanto a possíveis tensões entre instituições. As suas expectativas estão centradas em investimentos que melhorem a qualidade educacional e infraestruturas. O diretor do agrupamento adota uma visão mais ampla, destacando a evolução dessa transferência ao longo do tempo, destacando

mudanças na gestão de recursos humanos e a necessidade de eficácia na utilização do financiamento. O departamento financeiro municipal enfrenta desafios relacionados com a clareza de responsabilidades e orçamentos rigorosos, mas acredita que, com uma gestão adequada, a margem financeira pode ser ampliada. A Associação de Pais reconhece o seu conhecimento limitado sobre a mudança, esperando uma maior comunicação e compreensão das necessidades locais. A Chefe da UECTJ enfrenta desafios, especialmente, em relação ao transporte de crianças com necessidades especiais, mas prioriza o cuidado com as crianças e a qualidade da educação. A autarquia vê a transferência como uma oportunidade para assumir uma maior responsabilidade no projeto educativo do concelho, valorizando a proximidade e o conhecimento local. Além disso, esperam uma maior participação na gestão dos transportes, essencial para atender às necessidades da comunidade educativa local.

Os encarregados de educação demonstram uma compreensão limitada da transferência de competências na educação, em comparação com outros agentes educativos. As suas respostas revelam um conhecimento restrito sobre os detalhes e implicações desse processo de descentralização, sugerindo uma possível falta de divulgação abrangente das informações relacionadas com a transferência de competências. No entanto, têm expectativas claras em relação a essa mudança. Esperam que esta resulte numa comunicação e colaboração aperfeiçoadas entre as instituições educacionais, incluindo a Câmara Municipal e as escolas. Desejam um maior envolvimento e articulação entre os diversos atores educativos, refletindo um desejo de entender melhor as necessidades específicas das escolas e dos alunos bem como de participar ativamente nas decisões educacionais. Isso sugere que os encarregados de educação valorizam a transparência e a abertura na gestão da educação local e desejam desempenhar um papel ativo nas decisões que afetam os seus filhos e a comunidade escolar. No entanto, a falta de conhecimento detalhado sobre a transferência de competências pode representar um desafio para a concretização plena dessas expectativas.

O Vereador da Educação mantém uma visão clara e otimista sobre a transferência de competências, considerando-a uma oportunidade para que a autarquia desempenhe um papel mais direto e eficaz na gestão da educação local. Este acredita que a municipalização permite a adaptação das políticas educacionais à realidade específica de Arruda dos Vinhos e às necessidades da população. A proximidade entre instituições e o conhecimento local são considerados elementos cruciais para o sucesso de um projeto educativo. A visão é de que uma abordagem mais localizada da educação proporciona uma compreensão mais aprofundada das necessidades das escolas e dos alunos. Além disso, a transferência de competências é vista como uma oportunidade para promover a descentralização e o

envolvimento de várias instituições no processo educativo, demonstrando uma abordagem colaborativa e participativa na gestão da educação local. O Vereador acredita que essa mudança resultará numa melhoria efetiva na qualidade da educação no concelho, onde a qualidade da educação é, frequentemente, avaliada com foco em resultados positivos e na satisfação das necessidades dos alunos.

A Chefe da Unidade de Educação, Cultura, Turismo e Juventude tem uma perspetiva equilibrada sobre a transferência de competências na área da educação. Esta destaca o envolvimento ativo do departamento de educação municipal nas discussões e no planeamento do processo, indicando que foram consultados, previamente, sobre a sua capacidade de aceitar essas competências. No entanto, reconhece que a passagem das competências já estava definida pelo Ministério da Educação, limitando a flexibilidade da autarquia para moldar a transferência de acordo com as suas necessidades locais. A Chefe também observa que o tamanho do agrupamento de escolas, que inclui quatro estabelecimentos de ensino, facilita o processo de transferência de competências, permitindo a partilha de recursos e otimização da gestão. Além disso, destaca a importância da gestão eficaz dos recursos, dada a limitação de recursos humanos e financeiros, especialmente, no que diz respeito aos transportes de crianças com necessidades educativas especiais. A prioridade é garantir um cuidado de qualidade para essas crianças mesmo que isso envolva a procura por soluções externas e custos adicionais para o município.

A Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos desempenha um papel fundamental na gestão da educação local, recebendo as competências transferidas pelo poder central, o que inclui administração, recursos humanos, infraestruturas e planeamento educacional. A municipalização permitiu que a autarquia tivesse uma maior responsabilidade no projeto educativo do concelho, adaptando as políticas educacionais às necessidades locais. A proximidade entre instituições e o conhecimento local são vistos como essenciais para o sucesso da educação local. A descentralização e o envolvimento ativo de várias instituições promovem sinergias e a troca de ideias entre os atores locais. No entanto, surgem desafios, especialmente, em relação aos transportes de crianças com necessidades educativas especiais, devido à limitação de recursos humanos e financeiros. Mesmo assim, o compromisso com o cuidado de qualidade para essas crianças continua a ser uma prioridade para a autarquia.

Torna-se claro que a Autarquia local, no caso a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos, passou a assumir uma série de responsabilidades significativas no domínio da educação. Algumas das competências e responsabilidades incluem: (1) Gestão Administrativa e Financeira - a autarquia agora gere as operações financeiras relacionadas com a educação,



incluindo a distribuição de recursos financeiros para as escolas e a gestão do orçamento educacional, o que inclui a alocação de fundos para melhorias nas infraestruturas escolares e a gestão dos recursos financeiros disponíveis; (2) Recursos Humanos - a gestão de recursos humanos, incluindo o pessoal não docente, tornou-se uma responsabilidade da Autarquia local, o que envolve a contratação, gestão e alocação de funcionários para atender às necessidades das escolas; (3) Planeamento e Desenvolvimento Educacional - a Câmara Municipal passou a ter um papel ativo no planeamento educacional, o que inclui a definição de políticas educacionais locais, a adaptação dos currículos às necessidades específicas da comunidade e a promoção de uma educação de qualidade no município; (4) Transporte Escolar - a autarquia agora é responsável pelo transporte de alunos, incluindo aqueles com necessidades especiais, o que envolve garantir que os alunos tenham acesso seguro e eficaz às escolas; (5) Colaboração com Parceiros Locais - a Autarquia local colabora, estreitamente, com várias instituições locais, incluindo o agrupamento de escolas, Associação de Pais e outros parceiros educacionais, e essa colaboração é vista como um meio para criar sinergias, promover a eficácia e atender às necessidades específicas da comunidade educativa. Todas essas competências e responsabilidades demonstram que a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos desempenha um papel central na gestão e no desenvolvimento da educação local. A transferência de competências do poder central para a autarquia visa permitir uma abordagem mais personalizada e adaptada à realidade local, com foco na qualidade da educação e no bem-estar dos alunos. No entanto, essa transferência de competências também vem com desafios, como a gestão eficaz dos recursos e a necessidade de adaptação às complexidades da administração educacional. Portanto, a autarquia precisa de lidar com questões financeiras, de pessoal e de planeamento para cumprir, eficazmente, as suas responsabilidades no domínio da educação.

As expectativas dos docentes, em relação à transferência de competências na educação do poder central para a Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos, refletem uma combinação de otimismo e preocupações, evidenciando um desejo genuíno de proporcionar uma educação de qualidade. Com base nas respostas dos agentes educativos, é possível identificar as seguintes expectativas: (1) Investimentos em Infraestrutura e Recursos - muitos docentes esperam que a transferência de competências resulte em investimentos significativos em infraestrutura educacional, pois acreditam que essa mudança oferece a oportunidade de melhorar as condições das escolas, criando ambientes de aprendizagem mais adequados e seguros, o que inclui a esperança de que haja fundos disponíveis para a manutenção, renovação e expansão das instalações escolares; (2) Melhoria da Qualidade da Educação - os

docentes têm a expectativa de que essa transferência contribua para a melhoria geral da qualidade da educação e desejam ver políticas e medidas que promovam um ensino e uma aprendizagem mais eficazes, o que envolve a otimização dos currículos para atender às necessidades locais e a promoção de abordagens educacionais inovadoras; (3) Apoio a Alunos com Necessidades Especiais - a expectativa de um melhor suporte para alunos com necessidades especiais é uma preocupação importante e os docentes esperam que a Autarquia local aloque recursos suficientes para garantir que esses alunos recebam a atenção e os serviços de que necessitam, incluindo transporte adaptado e pessoal especializado; (4) Colaboração e Comunicação - a colaboração entre a Autarquia, os agrupamentos de escolas e os docentes é fundamental e os docentes esperam uma comunicação clara e eficaz, bem como a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento das políticas educacionais locais, uma vez que valorizam a abertura ao diálogo e a possibilidade de partilhar ideias e preocupações; (5) Eficiência na Gestão - além disso, os docentes reconhecem a necessidade de uma gestão eficaz dos recursos educacionais, incluindo orçamentos e pessoal, esperando que a Autarquia local assegure que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e direcionados para melhorias tangíveis na educação. No entanto, as expectativas dos docentes também são acompanhadas de preocupações. Há apreensão quanto à possível tensão ou conflito entre as instituições envolvidas na transferência de competências, o que poderia impactar, negativamente, o ambiente de trabalho. Portanto, a compreensão mútua e a colaboração são consideradas essenciais para garantir que a transição seja o mais suave possível.

Este estudo sobre o processo de municipalização da educação em Arruda dos Vinhos identificou uma série de desafios e estímulos significativos associados à transferência de competências para a autarquia local. Observou-se que a gestão financeira eficiente dos recursos destinados à educação bem como a promoção da qualidade da educação estão no centro das prioridades da autarquia. No entanto, existem obstáculos, como a falta de clareza no processo de transferência, limitações financeiras e resistência à mudança por parte dos docentes, que exigem abordagens cuidadosas e soluções inovadoras. É, também, importante reconhecer as limitações deste estudo. Em primeiro lugar, a pesquisa baseou-se, principalmente, em entrevistas com agentes educativos locais e na análise de documentos disponíveis. Embora essas fontes forneçam *insights* valiosos, um estudo mais abrangente poderia incluir a perspectiva de uma amostra mais ampla de membros da comunidade educativa. Além disso, o estudo concentrou-se em Arruda dos Vinhos, o que limita a generalização dos resultados para outras localidades. Outras limitações incluem a

possibilidade de viés nas respostas dos participantes e a falta de uma análise quantitativa abrangente.

Com base nas conclusões deste estudo, há várias áreas que podem ser exploradas em investigações futuras. Recomenda-se que futuras pesquisas avaliem o impacto das políticas de municipalização na qualidade da educação local bem como na eficiência da gestão financeira. Além disso, estudos comparativos entre municípios que adotaram abordagens diferentes para a municipalização podem ajudar a identificar as melhores práticas e lições aprendidas. Também é importante considerar a perspectiva dos alunos e das famílias no processo de municipalização.

É essencial a devolução deste estudo à comunidade de Arruda dos Vinhos para garantir que as descobertas sejam utilizadas de forma eficaz. Isso pode ser feito através de apresentações públicas, reuniões com os agentes educativos locais e disponibilização do estudo em formatos acessíveis. Além disso, as descobertas podem ser utilizadas como base para o desenvolvimento de políticas e práticas educacionais locais, com a participação ativa dos membros da comunidade. Este estudo pode servir como um recurso valioso para a autarquia, escolas, pais, professores e outros envolvidos na gestão e promoção da educação em Arruda dos Vinhos, contribuindo para uma abordagem mais informada e eficaz na procura da excelência educacional.

## Bibliografia Citada

- Afonso, N., & Fernandes, S. (2009). *Education decentralization and school autonomy: A review of the international evidence. Education Working Papers, 32*. OECD Publishing.
- Apple, M. (2013). *Can education change society?* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
- Araújo, J. F. (2003). A governação local e os novos desafios. *Atas do Fórum de Gestão e Administração Pública*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3303/1/ArtigoMirandela.pdf>
- ArrudaLab. (2019). *Curso Técnico Superior Profissional – TESP – Viticultura e Enologia em Arruda dos Vinhos*. <https://www.arrudalab.pt/curso-tecnico-superior-profissional-tesp-viticultura-e-enologia-em-arruda-dos-vinhos/>
- Associação Caminhando (2023, 2 de fevereiro). *Centro de Aprendizagem*. <https://associacaocaminhando.wordpress.com/centro-de-aprendizagem/>.
- Associação de Municípios Portugueses do Vinho [AMPV]. (2023). *Mapa dos 117 Municípios Associados*. <https://ampv.pt/sobre-nos/#03>
- Associação de Pais das Escolas de Arruda dos Vinhos [APEEAV]. (2023). *Associação de Pais das Escolas de Arruda dos Vinhos. Escola EB1 e Jardim de Infância das Freguesias de Arruda dos Vinhos e Cardosas*. <https://associacaopais-arruda-cardosas.webnode.pt/>
- Banco Mundial. (2020). *Descentralização e governança local: Guia de boas práticas*. Banco Mundial.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barreto, A. (1995). Centralização e descentralização no sistema educativo. *Análise Social, 30*(130), 159-173. <https://fddocuments.net/document/centralizacao-e-descentralizacao-no-sistema-educativo.html?page=2>
- Barroso, J. (1998). *Descentralização e Autonomia: Devolver o sentido cívico e comunitário à escola pública*. Colóquio Educação e Sociedade, Nova Série nº 4 - *Escola e Parcerias Educativas*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escola*. Universidade Aberta.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um Projecto de Investigação* (2<sup>a</sup> ed.). Editora Gradiva.

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bonoris, M. P. (Ed.). (2021). *Os Desafios da Inclusão nas Cidades Educadoras. Caderno de debate nº 6* (S. A. Barbosa, & M. E. Vico, Trads). Delegação para a América Latina da Associação Internacional das Cidades Educadoras. <https://www.edcities.org/pt/wp-content/uploads/sites/46/2021/12/Cuaderno-Debate-6-PT.pdf>
- Capucha, L. (2019). *Políticas educativas e territórios*. Edições Colibri.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed). Universidade Aberta.
- Carvalho, J. (2012). *Descentralização e municipalização da educação: desafios e perspectivas*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vol. 1). Paz e Terra.
- Castro, A., Neto, A., & Palheta, J. (2020). Cidades que Encantam, Cidades que Educam: Caminhos para uma Cidade Educadora. *Revista Signos Geográficos*, 2, 1-30. <https://revistas.ufg.br/signos/article/view/66325>
- Confederação das Associações de Pais [CONFAP]. (2021). *Porquê e como constituir uma AP*. <https://confap.pt/porque-e-como-constituir-uma-ap/>
- Conselho Municipal do Associativismo de Arruda dos Vinhos (2022a, 18 de fevereiro). *Associação de Pais e Encarregados de Educação de Arruda dos Vinhos*. <https://associativismo.arrudadosvinhos.com.pt/listings/associacao-de-pais-e-encarregados-de-educacao-de-arruda-dos-vinhos/>
- Conselho Municipal do Associativismo de Arruda dos Vinhos (2022b). *Boas-vindas*. <https://associativismo.arrudadosvinhos.com.pt/sobre/>
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina S.A.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Cruz, J. A. (2013). *Cidade Educadora: Contributos para a Definição de Políticas Locais de Educação* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <https://rdpc.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/16354/48/tese%20JORGE%206janeiro%20FINAL.pdf>
- Denhardt, R., & Denhardt, J., (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60, 549–559.

- Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3) <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>
- Externato José Alberto Faria (2023, 2 de fevereiro). *Fundação*. [http://ejaf.pt/site/fundacao\\_JAF.htm](http://ejaf.pt/site/fundacao_JAF.htm)
- Faria, J. A. R. (2001). *Uma Escola Nova*. Externato João Alberto Faria. <https://ejaf.pt/site/en.htm>
- Federação de Associações Pais do Oeste, Lezíria Tejo e Médio Tejo [FAPOESTEJO]. (2024). *Fapoestejo*. <https://fapoestejo.pt/>
- Ferlie, E., Ashburner, L., FitzGerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.
- Fernandes, A. S. (2000). Municípios e Escolas. Normativização e contratualização da política educativa local. In J. Machado, J. Formosinho, & A. S. Fernandes (Coords.), *Actas do Seminário Autonomia, Contratualização e Municípios* (pp. 33-44). Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul. <https://pdfslide.tips/documents/autonomia-contratualizacao-e-municipio-autonomia-e-territorializacao.html?page=4>
- Fernandes, A. S. (2005). *Políticas educacionais: concepções e práticas*. Cortez.
- Feyzioglu, T., Ramalho, R., & Silva, N. (2016). Municipal education management and governance in Brazil. *International Journal of Educational Development*, 50, 91-99.
- Figueras Bellot, P. (2008). Ciudades Educadoras, una apuesta de futuro. In E. Bosch (Ed.), *Educación y Vida Urbana: 20 años de ciudades educadoras* (pp. 18-23). Edição da Asociación Internacional de Ciudades Educadoras e Editorial Santillana, Barcelona. <https://www.edcities.org/wp-content/uploads/2015/11/Libro-PDF.pdf>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Frederickson, G. (1996). Comparing the Reinventing Government Movement with the New. *Public Administration. Public Administration Review*, 56, 263-270.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Formosinho, J., Fernandes, A. S., Machado, J., & Ferreira, F. I. (2005). *Administração da Educação – Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação*. Edições Asa.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2005). Administração da Escola de interesse público em Portugal – Políticas recentes. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, J. Machado, & F. I.

- Ferreira (Eds.), *Administração da Educação: Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação* (pp. 115-162). Asa.
- Gray, A., & Jenkins, B. (1995). From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution? *Public Administration*, 73, 75-99.
- Hanushek, E. A., Link, S., & Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104, 212-232.
- Hartley, J., Butler, M., & Benington, J. (2002). Local Government Modernization: UK and Comparative Analysis from an Organizational Perspective. *Public Management Review*, 4, 387-405.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons. *Public Administration Review*, 68, 3-19.
- Hood, C., James, O., Jones, G., Scott, C., & Travers, T. (1998). Regulation Inside Government: Where New Public Management Meets the Audit Explosion. *Public Money & Management*, 18, 61-69.
- Hörmann, R., & Silva, N. (2016). Descentralização educacional e políticas públicas: análise da experiência brasileira. *Revista Educação em Questão*, 54(41), 113-136.
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2022). *Censos 2021 Resultados Definitivos – Portugal*. INE.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=65586079&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=65586079&PUBLICACOESmodo=2)
- Kaboolian, L. (1998). The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate. *Public Administration Review*, 58, 189-193.
- Kickert, W. (1996). Expansion and diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of the Netherlands. *Public Administration Review*, 56, 88-94.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1990). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2006). Changing leadership for changing times. *International Journal of Educational Management*, 13(6), 301-302.  
<https://doi.org/10.1108/ijem.1999.13.6.301.4>
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e Práticas* (M. J. Reis, Trad.). Instituto Piaget.
- Lingard, B., & Renshaw, P. (2011). Reconstituting the local in education. *Educational Policy*, 25(5), 727-744.

- Lopes, A. P. P. O. (2009). *O associativismo na cidade educadora: o caso do Porto* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/19262>
- Machado, J. (2005). Cidade Educadora e Coordenação Local da Educação. In J. Formosinho, J. Machado, A. S. Fernandes, & F. I. do Amaral (Orgs.), *Administração da Educação - Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação* (pp. 225-264). Edições Asa.
- Maheu, R. (1973). Un instrumento de reflexión para las renovacionaes necessárias, Perspectivas. *Revista Trimestral de Educación*, 3(1), 56-64. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000004792\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000004792_spa)
- Matos, A. (2020). Descentralização e participação na governação do território. In J. Silva, & R. Almeida (Eds.), *Desenvolvimento local em Portugal: Inovação, território e governança* (pp. 69-86). Almedina.
- Mintrop, H., & Trujillo, T. (2007). Centralization and decentralization in education: What do we know and what have we learned? *Peabody Journal of Education*, 82(2-3), 464-482.
- Mintzberg, H. (1997) A Burocracia Profissional. In *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). McGraw Hill.
- Município de Arruda dos Vinhos. (2022). *Orçamento das Grandes Opções do Plano*, Relatório das Grandes Opções do Plano e Orçamento para 2023. Câmara Municipal.
- Município de Arruda dos Vinhos. (2023a, 31 de janeiro). *Identidade gráfica do Município* <https://www.cm-arruda.pt/identidade-grafica-do-municipio>.
- Município de Arruda dos Vinhos. (2023b, 2 de fevereiro). *Guia da Educação 2022-2023*, <https://www.cm-arruda.pt/downloads/?c=1208;&f=1&h=1208>
- Município de Arruda dos Vinhos. (2023c, 31 de janeiro). *Executivo Municipal*. <https://www.cm-arruda.pt/executivo-municipal>
- Município de Arruda dos Vinhos. (2023d, 31 de janeiro). *Conselho Municipal de Educação*. <https://www.cm-arruda.pt/conselho-local-de-educacao>
- Município de Arruda dos Vinhos. (2023e, 31 de janeiro). *Conselho Municipal do Associativismo*. <https://www.cm-arruda.pt/conselho-municipal-associativismo>
- Naidu, S., & Bhatnagar, S. (2020). The Theory and Practice of Decentralization: A Review of Key Concepts, Issues and Trends. *Public Administration and Development*, 40(3), 149-162. <https://doi.org/10.1002/pad.1881>



- Nóvoa, A. (2005). Evidentemente: Histórias da Educação. In A. Nóvoa, & F. Bandeira (Eds.), *Evidentemente: Histórias da educação*. Edições Asa.
- República Portuguesa. (2023). *OE 2023. Orçamento do Estado. Estabilidade, Confiança, Compromisso*. [https://oe2023.gov.pt/wp-content/uploads/2022/10/OE2023-Apresentacao\\_20221010\\_atualizacao121022\\_site.pdf](https://oe2023.gov.pt/wp-content/uploads/2022/10/OE2023-Apresentacao_20221010_atualizacao121022_site.pdf)
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE]. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- Pacheco, J. (1995). *O Pensamento e a Acção do Professor*. Porto Editora.
- Patton, M. Q. (2022). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* [Título em português: "Métodos de Pesquisa Qualitativa e Avaliação: Integrando Teoria e Prática"]. Sage Publications.
- Pereira, F. N. L. (2011). *A municipalização da educação num concelho do nordeste transmontano* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação da Universidade Aberta, Lisboa]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1815>
- Peters, B. G. (1998). Managing horizontal government: The politics of coordination. *Public Administration*, 76(2), 295-311.
- Pinhal, J. (2012). *Os municípios portugueses e a educação – treze anos de intervenções (1991-2003)*. Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Pinhal, J. (2014). *Regulação local da educação: o papel dos municípios*. Universidade Católica do Porto. [http://www.fep.porto.ucp.pt/sites/default/files/files/FEP/SAME/4AOE/Regulacao\\_local\\_da\\_educacao\\_o\\_papel\\_dos\\_municipios.pdf](http://www.fep.porto.ucp.pt/sites/default/files/files/FEP/SAME/4AOE/Regulacao_local_da_educacao_o_papel_dos_municipios.pdf).
- Pollitt, C., Brichall, J., & Putman, K. (1998). *Decentralising Public Service Management*. Macmillan Press Ltd.
- Pozo, J. M. (2008). *Teorias cognitivas da aprendizagem*. Artmed.
- Ramalhete, S. (2014). *A Construção do Sistema Educativo Local e a Intervenção da Autarquia* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Instituto de Educação, Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/11021>
- Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras. [RTPCE]. (2022). *Boletim Rede Portuguesa das Cidades Educadoras*, (45). [https://www.edcities.org/rede-portuguesa/wp-content/uploads/sites/12/2022/01/1\\_boletim\\_45\\_rede-portuguesa-cidades-educadoras\\_pages.pdf](https://www.edcities.org/rede-portuguesa/wp-content/uploads/sites/12/2022/01/1_boletim_45_rede-portuguesa-cidades-educadoras_pages.pdf)

- Rodrigues, M. A. V. A. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga]. Repositório da Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8142/1/Tese.pdf>
- Saporito, G. & Soares, J. F. (2017). Accountability and decentralization in education: Evidence from Brazil. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(4), 640-656.
- Saragoça, J. (2018). *Aprender com as autarquias: a organização da educação e a construção do conhecimento*. Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Sarmento, M. J. (1998). *Autonomias das escolas: Dinâmicas e Lógicas de Ação*, In *Atas do Seminário sobre Territorialização das Políticas Educativas*. Centro de Formação Francisco de Holanda.
- Silva, A. P., & Dias, A. P. (2016). Autonomia das escolas e contratualização: uma análise das políticas educativas em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 29(1), 65-87.
- Slow Movement Portugal. (2023). *Portal da Associação Slow Movement Portugal*. <https://www.slowmovementportugal.com/>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Trigueirão, M. I. de S. (2022). *Cartografia Educacional do Concelho de Vendas Novas: Dinâmicas Educativas* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Évora]. Repositório da Universidade de Évora. [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/32403/1/Mestrado-Ciencias\\_da\\_Educacao\\_Administracao-Regulacao\\_e\\_Politiclas\\_Educativas-Marisa\\_Isabel\\_de\\_Sousa\\_Trigueirao.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/32403/1/Mestrado-Ciencias_da_Educacao_Administracao-Regulacao_e_Politiclas_Educativas-Marisa_Isabel_de_Sousa_Trigueirao.pdf)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2009). *Decentralization policies and practices in education: Trends and issues*. International Institute for Educational Planning.
- Yin, R. (1988). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3<sup>a</sup> ed.). Bookman.

## Referências Bibliográficas

- Agostinho, S. (2018). Externato de Arruda dos Vinhos. *Jornal Valor Local*.  
<https://www.jornalvalorlocal.com/externato-de-arruda-dos-vinhos-ldquoacute-reconfortante-obtermos-tatildeo-bons-resultados-num-meio-ruralrdquo.html>.
- Araújo, J. F. (2000). Que papel para os Conselhos Locais de Educação?. In J. Machado, J. Formosinho, & A. S. Fernandes (Coords.), *Actas do Seminário Autonomia, Contratualização e Município* (pp. 87-102). Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul. <https://pdfslide.tips/documents/autonomia-contratualizacao-e-municipio-autonomia-e-territorializacao.html?page=4>
- Associação Internacional das Cidades Educadoras (2018). *Plano de Ação 2018*. Associação Internacional das Cidades Educadoras.
- Cruz, J. P. (2023). O mistério da estrada de Arruda (sobre o ranking das escolas). *Observador*. <https://observador.pt/opiniaio/o-misterio-da-estrada-de-arruda-sobre-o-ranking-das-escolas/>
- Escola Profissional Gustave Eiffel. (2020-2023). *Projeto Educativo da Escola Profissional Gustave Eiffel* (PEEPGE). Escola Profissional Gustave Eiffel.
- Formosinho, J. (2000). A Autonomia das Escolas: Lógicas Territoriais e Lógicas Afinitárias. In J. Machado, J. Formosinho, & A. S. Fernandes (Coords.), *Actas do Seminário Autonomia, Contratualização e Município* (pp. 45-52). Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul. <https://pdfslide.tips/documents/autonomia-contratualizacao-e-municipio-autonomia-e-territorializacao.html?page=4>
- Freire, P. (1992). *Cidades educadoras: bases para uma pedagogia de participação*. In Garcia, A. E., & Garcia, J. A. (Eds.), *Actas do II Congresso Internacional de Cidades Educadoras* (pp. 19-21). Ajuntament de Barcelona.
- Fundação CEBI (2023). *Educação: Arranhó – Oferta Curricular*. Fundação CEBI. <https://www.fcebi.org/educacao/arranho/oferta-curricular>.
- Município Arruda dos Vinhos (2023). *Documento Estratégico Arruda* (DEA). Município Arruda dos Vinhos.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*. Basil Blackwell.
- Pollitt, C. & Hilikka, S. (1997). Trajectories of Reform: Public Management Changes in Four Countries. *Public Money & Management*, (Jan-Mar), 7- 18.

Rogero, F. S. (1997). *Arruda dos Vinhos – Das origens à restauração do Concelho em 1898*.

Município de Arruda dos Vinhos. <https://www.cm-arruda.pt/origem-do-toponimo>

### **Legislação consultada**

- Decreto-Lei nº 77/84. “D.R. I Série”. 57 (1984-03-8) 781-785. Estabelece o regime da delimitação e da coordenação das actuações da administração central e local em matéria de investimentos públicos.
- Decreto-Lei nº 299/84. “D.R. I Série”. (1984-09-5). Regula a transferência para os municípios das novas competências em matéria de organização, financiamento e controle de funcionamento dos transportes escolares.
- Decreto-Lei nº 399-A/84. “D.R. I Série”. (1984-12-28). Estabelece normas relativas à transferência para os municípios das novas competências em matéria de acção social escolar em diversos domínios.
- Lei nº 46/1986. “D.R. I Série”. 237 (1986-10-14) 3068-3081. Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Lei nº 42/98. “D.R. I Série - A”. 180 (1998-08-6). Estabelece o regime financeiro dos municípios e das freguesias.
- Lei nº 159/99. “D.R. I Série -A”. 237 (1999-09-14) 6301 - 6307. Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, bem como de delimitação da intervenção da administração central e da administração local, concretizando os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local.
- Decreto-Lei nº 144/2008. “D.R. I Série”. 144 (2008-07-28) 4753-4756. Quadro de transferência de competências para os municípios em matéria de educação
- Decreto-Lei nº 30/2015. “D.R. I Série”. 30 (2015-02-12) 838-841. Estabelece o regime de delegação de competências nos municípios e entidades intermunicipais no domínio de funções sociais.
- Decreto-Lei nº 21/2019. “D.R. I Série”. 21 (2019-01-30) 674 -749. Competências dos órgãos municipais e das entidades intermunicipais no domínio da educação.

## Apêndices

## **Guião de Entrevista - Docente**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Qual é a sua perceção sobre a transferência de competências na área da Educação?
2. De que forma a escola tem se adaptado na prática à transferência de competências?
  - a. De que forma os docentes têm trabalhado em colaboração com a autarquia e outras instituições para garantir a continuidade dos serviços educativos diante a transferência de competências?
3. Considera que a transferência de competências tem afetado a rotina de trabalho dos docentes?
4. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para os docentes?
5. E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para os docentes?

## **Guião de Entrevista - Diretor**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Enquanto diretor do Agrupamento de escolas de AV, qual é a sua perceção sobre a transferência de competências na área da Educação?
2. Quais são as principais mudanças que a transferência de competências trouxe para o agrupamento de escolas?
3. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para o agrupamento de escolas?
4. E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para o agrupamento de escolas?
5. Como a transferência de competências tem afetado a gestão do agrupamento de escolas?
6. E como a transferência de competências tem afetado a autonomia do agrupamento de escolas?



## **Guião de Entrevista - Departamento Financeiro**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Qual é o papel do departamento financeiro municipal no processo de transferência de competências na área da Educação?
2. Enquanto Técnica Superior no departamento financeiro da autarquia, de que forma consideras que a transferência de competências na área da Educação afetou o orçamento do departamento financeiro municipal?
3. De que forma o departamento financeiro municipal tem se preparado para lidar com as mudanças na gestão financeira decorrentes da transferência de competências na área da Educação?
4. Quais são os principais desafios que o departamento financeiro municipal enfrentou durante o processo de transferência de competências na área da Educação?
5. De que forma o departamento financeiro municipal pode contribuir para garantir a qualidade do ensino oferecido pelo agrupamento de escolas no processo de transferência de competências na área da Educação?

## **Guião de Entrevista - Associação de Pais**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Enquanto representantes dos pais/ E.E, de que forma veem a transferência de competências na área da Educação para as autarquias? Qual é a vossa perceção sobre essa mudança?
2. De que forma a Associação de Pais/E.E, se envolve na gestão da escola, especialmente depois da transferência de competências para a autarquia?
3. Como é feita a comunicação entre a Associação de Pais, a escola e a autarquia?
4. A transferência de competências na área da Educação afetou de alguma forma a participação da Associação de Pais na tomada de decisões na escola ou na autarquia? Se sim, de que maneira?

## **Guião de Entrevista - Chefe da UECTJ**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Qual é o papel do departamento de educação municipal no processo de transferência de competências?
2. Enquanto responsável pelo departamento da Educação na autarquia, de que forma a transferência de competências tem afetado a organização e gestão do sistema educacional municipal?
3. De que forma o departamento de educação municipal tem se adaptado à transferência de competências na prática?
4. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para o departamento de educação municipal?
5. E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para o departamento de educação municipal?
6. De que forma a transferência de competências pode afetar a qualidade do ensino oferecido pelo departamento de educação municipal?

## **Guião de Entrevista – Responsável da Autarquia**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Enquanto responsável autárquico pelo pelouro da Educação, qual é a sua perceção sobre a transferência de competências na área da Educação?
2. Em que áreas específicas o município tem adotado políticas de municipalização e como isso tem impactado a qualidade dos serviços públicos?
3. Quais são as principais vantagens da transferência de competências na área da Educação?
4. E quais são as principais desvantagens da transferência de competências?
5. Como garantir que a transferência de competências resulte em uma melhoria efetiva na qualidade da educação?
6. De que forma avalia a transferência de competências do poder central para o município na área da educação?
7. De que forma o município promove a descentralização e a participação das partes interessadas na tomada de decisões relacionadas à educação?

## **Guião de Entrevista – Parceiros Locais**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

1. Quais são os principais desafios que os parceiros locais têm encontrado no processo de transferência de competências na área da Educação?
2. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências na área da Educação oferece para os parceiros locais?
3. Enquanto parceiros locais nas atividades educacionais, consideras que a transferência de competências na área da Educação afeta a colaboração entre o município, agrupamento de escolas e os parceiros locais?
4. Qual é a importância da colaboração entre os parceiros locais, o agrupamento de escolas e o departamento de educação municipal para o sucesso da transferência de competências na área da Educação?

## **Transcrição de Entrevista Sujeito – EPD**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1. Qual é a sua percepção sobre a transferência de competências na área da Educação?**

Percepção em termos de resultados na minha opinião, terá haver mais com questões económicas. É um aproveitamento que o Estado faz dos municípios para tentar com menos dinheiro fazer mais. Como em tudo, eu acho que o fator humano será decisivo para poder correr bem ou correr mal. Porque se as pessoas se entenderem bem e se houver uma boa relação, eu acho que se não se vai notar. Se se começar a criar problemas, pois aí começa a haver dificuldades entre as duas instituições, na minha opinião.

### **2. De que forma a escola tem se adaptado na prática à transferência de competências?**

A escola, eu acho que tem que se tem adaptado bem porque têm já tinha a seu cargo o pessoal não docente, que é da Câmara, não é? É verdade que pode criar alguns constrangimentos, porque às vezes fica não sei, tem um Patrão, mas no fundo, o dia a dia trabalham com outro. Mas eu acho que mesmo assim, as escolas têm se adaptado bem. Quando são coisas mais práticas, se calhar de agora, recentemente não é, agora vai haver outra... É, digamos, tudo o que o que tem haver com material de desgaste essa parte fica com a Câmara, teremos que fazer diretamente pedido à Câmara. Se entendi bem, não é? Acho que é isso. E se calhar pode criar mais constrangimentos, mas como em tudo, eu acho que se houver das duas partes, um bom entendimento que tudo no fundo em prol dos alunos e da educação, portanto, é para eles.

### **3. De que forma os docentes têm trabalhado em colaboração com a autarquia e outras instituições para garantir a continuidade dos serviços educativos diante a transferência de competências?**

Os professores não trabalham tão diretamente, eu acho que isso sim fica mais a as coordenações das escolas que, com a retaguarda os professores, claro, não é? Que ninguém faz ninguém consegue fazer sozinho, mas eles se calhar não notam tanto, porque alguém à frente a fazer esta ligação.

**4. Considera que a transferência de competências tem afetado a rotina de trabalho dos docentes?**

Pode condicionar. Eu acredito que pode condicionar, e lá está quando aqui falando do caso específico de Arruda, não é? Se as coisas não forem bem esclarecidas, se houver mal-entendidos entre as duas instituições, aí pode condicionar. E eu acho que acima de tudo, é isso primeiro deve prevalecer o entendimento, definir bem as competências de cada um, e claro ajudarem se porque acho que somos um Conselho que tem também para isso e tem pessoas para isso e mais uma vez para mim o fator humano é decisivo, sem dúvida.

**5. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para os docentes?**

Principal oportunidade aí terá a ver com investimento que os municípios esperam fazer na educação. E, eu não, não estou bem dentro aí das rubricas, não é? O que é que pode se para um lado ou para outro, mas se calhar se conseguir gerir bem essas rubricas, poderia a educação podia ganhar com isso, as escolas podiam ganhar com isso até em termos de infraestruturas devo ir nesse aspeto. Poderia ser que, se calhar é mais fácil do que do que no próprio agrupamento, aí nós aqui não, não vamos e não fazemos obra enquanto o município consegue fazer isso, fazer uma gestão que se for possível fazer uma gestão desses dinheiros que vêm dessa transferência de competências. Sim, pode haver um melhoramento nos estabelecimentos, não é? Se calhar mais além do que estamos neste momento.

**6. E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para os docentes?**

Aí os desafios, os desafios são muitos, porque eu acho que, como em tudo, se as coisas forem para o bem, corre bem. Se, se forem levadas para o mal claro que corre mal. E o desafio é mesmo haver um bom entendimento para falarmos todos a mesma língua, essencialmente, se falarmos todos a mesma língua, eu acho que os alunos vão ganhar. Se, se houver algum mal-entendido, portanto, porque nós não podemos entender a competência de transferência como tirar do poder a um lado ou outro, portanto, isto é uma gestão política. É apenas uma forma que os nossos políticos encontraram e cabe as pessoas no terreno gerirem bem essa decisão, porque pouco podem fazer, porque é imposto é assim, é assim, portanto o que podem fazer é mesmo gerir para um bem comum, não é? Para o bem das escolas.

## **Transcrição de Entrevista Sujeito – EDA**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1. Enquanto diretor do Agrupamento de escolas de AV, qual é a sua percepção sobre a transferência de competências na área da Educação?**

A transferência de competências para as autarquias já não é novo, não é? E portanto, é um processo, salvo erro, iniciado em 2009, porque não é a lei, a lei 21 de 2019, que já teve um outras leituras anteriores, não é? E portanto, nós, em 2009, salvo erro, se a memória não me falha, já tinha ocorrido a Transferência de competências no caso até do pessoal docente, os não docentes que eram Ministério da Educação nessa altura passaram para a autarquia.

É um processo a nível do Concelho de Arruda dos Vinhos, que já têm alguma maturidade para o efeito e, portanto, claro que agora com a Lei 21 houve a transferência de outras competências, nomeadamente do foro financeiro, não é? É que trouxe aqui algumas alterações, mas não é, não é nada novidade para nós.

### **2. Quais são as principais mudanças que a transferência de competências trouxe para o agrupamento de escolas?**

Muito honestamente, eu acho que a transferência de competências tanto a nível nacional como a nível local vai trazer alterações. Eu posso dar, por exemplo, um exemplo muito concreto, recentemente, nós tivemos de fazer a proposta de orçamento para o agrupamento, não é? Há uma série de rubricas, que ao serem transferidas para autarquia, deixa estar na autonomia do conselho administrativo fazer essa gestão e passa a estar na autarquia esse papel é e, portanto, naturalmente, que isso implica alterações no funcionamento das escolas.

### **3. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para o agrupamento de escolas?**

Olha muito honestamente, ainda não vi as oportunidades e vou ser muito honesto e isto não tem a ver com Arruda dos Vinhos, tem a ver com o panorama nacional. É como disse a pouco os municípios alguns, têm mais conhecimento e mais maturidade neste processo do que outros. A municípios que se recusaram a entrar até sempre nesta questão da transferência



de competências e foram obrigados a fazê-lo e isso esse tem muito menos experiências. Mas no geral, há aqui um caminho a fazer de articulação entre os serviços do Município, dos municípios e das escolas, no sentido de ficar bastante claro do que que é competências pedagógicas e o que são competências de gestão e o que é que são competências administrativas que são coisas distintas, não é? E isso está a ser estudado aqui nesta na questão do curso do mestrado que estás a fazer. E quando as pessoas fazem essa formação, porque eu também já o fiz fica muito claro para nós o que que é. Neste momento, eu acho que estamos num processo ainda muito embrionário de transferência de competências. E os municípios, muito honestamente, os municípios ainda não tenha maturidade para perceber, isto é, como uma criança que está a crescer e quer tudo. E os pais que podia ser o ministério da educação ou a tutela, tem de dizer o que pode querer agora para que no futuro, as pessoas crescem de uma forma equilibrada. Se isso não acontecer, e eu não estou a falar só sobre Arruda dos Vinhos, estou a falar a nível nacional, vamos ter graves problemas, porque eu tenho conhecimento e falo com os meus colegas de outros municípios que têm os mesmos problemas ou outros problemas ainda mais graves, digamos assim, do que nós às vezes nos deparamos aqui. Portanto, acho que é um processo de maturidade, acho que é um processo de definição que tem de ocorrer e que está ainda um bocadinho conturbado.

#### **4. E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para o agrupamento de escolas?**

Sim, esse aqui pode ser considerado um dos desafios sim. Isto depende muito, quando falamos das instituições nunca podemos nos esquecer de quem está por trás das instituições, das lideranças que é fundamental. E quem tem gerido esse processo de liderança, tem de ter a capacidade de comunicar, tem que ter a capacidade de interpretar, de se adaptar. Nada é estanque hoje em dia, nós estamos a ter essa conversa e daqui por um ano a conversa seria diferente e, portanto, a necessidade a meu ver de haver um tempo de maturação das decisões, e não tomar decisões de animo rápido. Eu volto à questão do orçamento. Os orçamentos são a via para as coisas funcionarem financeiramente, mas se ficarmos agarrados só a questão do orçamento e a forma de operacionalização do orçamento, o que é que acontece? Nós vamos ficar reféns duma burocracia que vão limitar depois todo o resto que as instituições precisam, e as instituições que eu estou a falar tanto da escola como da Câmara Municipal, não é? Porque nós não podemos ver hoje, não podemos ver a instituição escola como uma instituição isolada. É algo que está inserido numa comunidade e portanto, eu acho

que o legislador e quem pensou esta lógica da delegação de competência, esta lógica de articulação pensou sempre numa lógica local de gestão local e portanto, eu acho que o princípio está correto agora o processo, como vai se decorrer, aí depende das lideranças.

#### **5. Como a transferência de competências tem afetado a gestão do agrupamento de escolas?**

O que eu estou a dizer, é o que vai acontecer em termos de gestão, ou seja, porque até agora havia, vamos dar um exemplo do leite escolar, dos transportes, isto foi sempre algo que foi articulado com a autarquia, mais agora, não é? Mas conseguiu sempre fazer esse processo. Agora estamos a falar de rubricas que vamos implicar diretamente e eu estou a falar do orçamento do agrupamento para o ano 23, que foi aprovado agora e que devia ter sido em janeiro, mas no ministério da educação as coisas funcionam desta forma, portanto, os orçamentos são agora aprovadas, e está a prever-se um orçamento em 23 mais que vai funcionar para 23 e 24. Apesar de ser ano civil, mas tem essa implicação e, portanto, as rubricas que neste momento estão a ser transferidas para a autarquia que é um valor, um valor significativo e que vai ter implicações diretas em contexto, pedagógicos, não é, é? Tem que haver uma articulação muito eficaz para conseguir que todas as medidas que essa rúbrica, que esse financiamento iria implicar seja eficaz, ou seja, que o tempo de implementação que não esteja agarrado a burocracia do sistema, porque se não corre o risco de ser fora de tempo e ineficaz, não é? Qual é a diferença do antes e depois? Está relacionado com, enquanto era uma gestão feita pelo Conselho administrativo do agrupamento, a rapidez e a eficácia da medida naturalmente que será diferente de ser feito uma gestão financeira por parte da autarquia, com estes procedimentos todos que implica e que estão inerentes a essa a situação.

#### **6. E como a transferência de competências tem afetado a autonomia do agrupamento de escolas?**

Não é só deste agrupamento, mas de todo o país. Isso não tenho nenhuma dúvidas. É como digo eu acredito que se as lideranças, seja da instituição escola, ou seja, da instituição autarquia estiverem afinadas e que haja comunicação as coisas conseguem funcionar. É como tudo na vida, eu acho que somos animais que nos conseguimos adaptar, não é? Temos é que saber quais são as regras do jogo, pronto. Enquanto estas regras não forem estabelecidas e para mim a primeira regra chama-se comunicação. Depois, haverá outros canais, mais o primeiro é fundamental uma comunicação, isso consegue, consegue-se que a transferência de

competências seja eficaz. Agora, se se mantiver o registo de cada instituição tomar as suas decisões, acredito que essa transferência de competências não será uma coisa benéfica para as escolas porque vai limitar imenso o trabalho pedagógico que vai ocorrer.

Eu tenho falado com a DGESTE, algumas situações que têm ocorrido, e o sentimento por parte da DGESTE é este, ou seja, quando em 2009 as auxiliares foram transferidas para a autarquia, não foi só transferir o pagamento do ordenado. Foi transferido a tal responsabilidade. Eu entendo perfeitamente e disse ao André, penso que no final do primeiro mandato dele, salvo erro. Ninguém quer na escola liderar processo disciplinar ou um processo dessa burocracia. Quem melhor, que o coordenador de estabelecimento para gerir no momento o recurso humano que ali está, ou seja, faltou, vou dar um exemplo, faltou uma auxiliar naquela sala de pré-escolar temos de ir buscar uma auxiliar para ir fazer aquilo. É o coordenador de estabelecimento que tem de ter essa competência para o fazer. Não pode estar à espera de que essa, essa delegação de competência, que essa ordem que venha de um vereador. Mas nós no passado tivemos isto, com a vereadora Gertrudes Cunha, que não autoriza que ninguém desse, ou seja, as pessoas tinham os horários de trabalho, e imagina que tens horário das 9 às 15h30, as escolas não têm a capacidade como têm uma outra instituição pública que tenha serviço de atendimento ao cliente para poder ter o horário fixo. Às vezes é preciso alguém para ali porque a educadora vai precisar de alguém para dar uma mão e temos de ir buscar uma auxiliar a outra sala para fazer. Esta gestão, tem de ser uma gestão interna da escola. Claro que houve agrupamento, houve escolas que as autarquias puras e simplesmente delegaram logo isso, porque nem sequer tinham recursos humanos suficientes para fazer, claro que nós estamos a falar aqui em Arruda de uma escola e de uma Câmara Municipal, mas imagina, vou dar um exemplo de Vila Franca com cinco agrupamentos, o vereador da educação vai ter capacidade ou tempo pessoal para poder tomar essas decisões. O caso de Mafra, exemplo de Mafra que a minha mulher trabalha lá, a escola adotou uma postura que é tudo o que é das competências autarquia, eles não querem saber. Então o que é que acontece? A minha mulher estava com educadora a auxiliar da sala de aula dela, ela está no Jardim com duas salas, portanto, ela e colega, e tem alunos com necessidades educativas e portanto, as auxiliares estão afetadas como diz a lei, uma auxiliar para cada sala. Quando falta uma auxiliar elas ficam sem ninguém. As senhoras da cozinha não podem dar uma mão, porque só podem ir dar uma mão a salas, se alguém da camara municipal de Mafra der essa ordem. Então chega-se ao ridículo de haver uma atividade, e haver uma criança que tem um acidente e tem que estar à espera de que alguém da Câmara Municipal diga quem é que vai ajudar esta

criança porque o educador não pode ficar sem o grupo, então entra aqui os pais. Isto para mim, a meu ver é uma aberração, é uma aberração para a Câmara Municipal está só a pensar no poder e não está a pensar na criança, porque a direção da escola, o diretor está só a pensar que isto não é da minha responsabilidade e sacode a água do capote, mas na realidade é da responsabilidade do diretor porque a criança é da responsabilidade dele. E o que nós temos aqui que olhar o que é que é melhor para as crianças, e quem sabe o que é melhor para as crianças naquele momento é quem está dentro da escola não é quem está no gabinete ou há alguns quilómetros de distância. E isto está a acontecer, enfim, também sei por outros caminhos que também há sindicatos e movimentações de docentes que são apologistas desta metodologia, ou seja, a competência é da autarquia e a partir do momento que é da autarquia não querem saber de nada. O que se passa nas AECs, não querem saber o que se passa nas AAAs, não querem saber o que se passa nos almoços, aliás, chegamos ao ridículo, que aqui os almoços começam pré-escolar e primeiro ciclo e sempre foi uma responsabilidade da autarquia. O segundo ciclo quando veio para nós em 2019 já estava neste modelo, já não houve alterações, mas as escolas 2/3 que é responsável pelos almoços do segundo e terceiro ciclo, com essa transferência de competências, agora para as autarquias também nessa área do momento para outro não quiseram mais saber daquilo, e, portanto, criou-se a confusão. O que é que mudou? mudou quem ditava a regra, deixou de ser a direção da escola passou a ser a autarquia, mais depois as autarquias, aqui em Arruda não temos esse problema, mas imagina que agora neste momento passava toda a gestão do Externato do refeitório escolar para a autarquia. O que que a autarquia conhece do volume, e de repente cai aquele trabalho. Eu acredito que a autarquia fique com um grande problema nas mãos, quando acontece isto. Agora nós, e isto tem a ver com a nossa maneira de ser, nós demitimos das nossas responsabilidades só porque passou a ser uma competência de outro acho que não é correto. Nós ganhamos esta consciência quando temos a maturidade, da responsabilidade dos casos. Eu quando em 2015 vim para a direção do Agrupamento, apesar de eu estar no Conselho administrativo desde 2006, mas só assinava e concordava com a diretora. Quando passas a ser tu o responsável por este envolver e perceber o que é que estás a fazer. Quais são as tuas decisões? Porque, assinar o papel e deferir um procedimento é uma coisa muito fácil de acontecer a implicação desse deferimento é que é uma coisa gravíssima. E eu ganhei consciência que havia decisões que eram tomadas que não eram sensatas. Estás a entender, por exemplo, vou te dar um exemplo muito real e que já passaram 8 anos, nós temos uma tranche que vem do Ministério da Educação para o pré-escolar para apoio do material

pedagógico e continuidade e, agora a dois anos para cá começou a vir para o primeiro ciclo. A lógica nesta escola no agrupamento, porque era só para o pré escolar, então quando vinha a tranche a Secretaria informava as educadoras que tinham aquele valor de 150 ou 160 Euros, e os gaviões/falcões das empresas que fornecem o material, e que tem um individuo que sabe sempre antes de nós, antes de vir a informação financeira a informação de que vamos receber esse dinheiro, não é receber o dinheiro, é nós temos a informação de que vamos receber o dinheiro. Depois nós fazemos uma requisição do dinheiro. Mais até ele estar na nossa conta, eu não posso contar com ele, eu não posso deferir uma compra sem ter o dinheiro do lado de cá, não é? Porque tem uma promessa, mas eu tenho, que ter uma eficácia da situação. Tem de estar garantido que está o dinheiro da conta. Este individuo, sabe que já que já foi deferido porque deve ter alguém conhecido no IGEFE. Então vem logo a escola fala com as educadoras, fazem requisição, fazem tudo. Nunca, à exceção de uma educadora que tivemos há uns anos e já foi comigo que obriguei a pagar os 160 Euros porque ela enganou-se, porque ele disse que ia receber os 170 EUR, mas ela tinha menos alunos e era só 110, e eu obriguei a pagar a diferença. E repara estamos a falar de ela fazer uma compra dois meses antes do deferimento dela. Do ponto de vista administrativo isso é uma ilegalidade. E estes procedimentos, que eram todos dados, ok isso vai acontecer sempre foi assim. O problema é que neste momento e com essa gestão mais criteriosa dos recursos leva a que a decisão da requisição vai deixar de ser da educadora e passa a ser do departamento, ou seja, eu não quero puxar para mim a decisão de validar se a educadora daquela sala quer aquela caixa de jogos, ou não. Aquele dinheiro que está afeto aquela sala eu não vou gerir para outra sala. A única coisa que eu quero é que as pessoas ganham uma consciência coletiva e aquela verba que veio tem que ser gasta no tempo correto, ou seja, no fim ele está cá é que podem fazer essa aquisição e tem que ser gasto criteriosamente para o que ali diz que é para o material pedagógico, continuidade. Eu Não posso comprar um jogo par os alunos fazerem e é em vez de vir o Jogo vir cartolinas, ou vir canetas ou outras coisas como, por exemplo, armários. Os armários não é uma competência, não é daquela rúbrica é uma competência da autarquia de acordo com a Lei 21. O que é que estava a acontecer? Antes mesmo antes disso, a educadora quer mais um armário na sala a autarquia que não tem verba para colocar o armário, o que que ela fazia? Diz ao individuo da empresa para fazer requisição do jogo, mas na realidade, não é um jogo é um armário. Nós descobrimos isso quando fizemos o inventário das coisas compradas pelo agrupamento. Agora vai vir tranche para o pré-escolar elas reúnem todas, todos os departamentos pré-escolar e decidem o que querem comprar fazem uma listagem das

coisas e listagem chega a mim, e é a secretaria que vai entrar em contato com os fornecedores para a aquisição do material, ou seja, quem faz a requisição é um departamento, quem faz o pagamento é outro departamento, e quem recebe deve ser outra. Para não haver conflitos de interesses, isso é o correto. O que acontecia era a educadora fazia a requisição, era validade e recebia na escola, ou seja, o pagamento realmente não era a educadora que fazia, mas ela requisitava, ela recebia. Basicamente, não havia um controle do Conselho de administrativo para perceber se o material requisitado realmente estava a ser entregue. Isto não era problema até a delegação ser efetivada na autarquia. Neste momento, tem de haver mais rigor. As pessoas acham que a autonomia da escola como se fala em autonomia, as pessoas acham que é a autonomia do professor, depois o professor tem autonomia na sua gestão de sala, do dia-a-dia, mas a gestão pedagógica e autonomia é no conselho pedagógico e a questão dos dinheiros é no administrativo e há um órgão que é o Conselho Geral que é o grande revisor/verificador se as coisas estão corretas e o diretor também tem a sua responsabilidade nas tomadas de decisão. Agora a autonomia umbilical não existe e nem pode existir porque senão cada um faz o que quer e estamos a falar de instituições públicas que têm só por si dizer que o objetivo que é a escola pública tem que servir a todos os alunos e não só a alguns. E para servir a todos, todos têm que ter as mesmas oportunidades e as mesmas condições, não podemos andar aqui a criar elites ou guetos, não é? Apesar de que muitos gostavam que isso fosse criado dessa forma e, portanto, tem que haver aqui este equilíbrio tem que haver esta responsabilização. A transferência de competência vai, eu acho que, a eficácia ou não vai depender da capacidade de comunicação entre as instituições. Eu não estou a dizer entre a Câmara Municipal e a escola, estou nos dois sentidos, certo? Porque ambas precisam de partilhar esta comunicação para quê? Para que o bem comum que é a criança seja realmente a única beneficiada no mesmo disso tudo, não é? Não é a única, mas tem de ser o centro da atenção, não pode ser outra, porque se nós vamos deixar isto na mão da decisão da comunidade, vamos ter problema, porque eu, enquanto pai tenho uma visão da escola eu, enquanto pessoa tenho outra visão eu, enquanto diretor tenho outra Visão e já estamos a falar de uma pessoa com três visões. Agora imagina isso multiplicado por 1070 pais, mais 1070 mães, mais não sei quantos autarcas, mais não sei quantas auxiliares, mais não sei quantos professores. Isso que dizer toda a Gente vai ter e ninguém chega a lado nenhum. Toda a gente se vai focar no seu umbigo e menos se vão focar no planeamento que tem de acontecer. Agora há decisões locais que tem de ser tomadas. Há uns anos, eu disse isso ao André, porque acho que correto é? Para onde é que o decisor político quer levar o Concelho? Qual é o objetivo? E, portanto, o presidente da

câmara tem essa responsabilidade por isso é que ele se candidatou. E a partir daí, todas as instituições, escolas e o resto. A transferência de competências também está na saúde e nessa parte. Portanto, qual é o nosso objetivo de vida para este território com estas características que está inserido no mundo, mas que temos de perceber que este mundo daqui não tem as mesmas características que têm ali o do Sobral, que têm Vila Franca e, portanto, o que é que torna Arruda mais aliciante para que as pessoas prefiram Arruda e não o Sobral. Qual é a tipologia de pessoas que querem em Arruda e que não estão no Sobral. Acho eu que é um pouco por aí, e isto passa pela saúde, passa pela educação, passa pelas forças da autoridade, passa por uma serie de instituições.

## **Transcrição de Entrevista Sujeito – EDF**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1. Qual é o papel do departamento financeiro municipal no processo de transferência de competências na área da Educação?**

O papel do Departamento de Financeiro é o papel que reúne a informação para reporte, ou seja, ele transmite. O Departamento Financeiro é a entidade responsável que tem que demonstrar a informação que está a ser, neste caso, todo o impacto financeiro desta descentralização. A questão é que o Departamento Financeiro só por si não consegue dar um resultado correto, porque ele não sabe o que é que é feito na base. Para a informação financeira ser correta e o mais real possível e mais fiel possível com a realidade, essa informação tem que ser trabalhada na base. E isto, não digo na base do setor de educação, porque muitas vezes, não está dependente só da parte do setor de educação, mas também tem a ver com os serviços que são os pensadores da descentralização. Então pronto, os ministérios, neste caso, temos em causa a informação prestada pelo IGEFE, temos em causa a prestação de informação pela DGEST pela DGAL, coitada, que também está um bocadinho como nós nesta parte, mas não é a contabilidade, que é importante, sim, mas é só o fim da linha. Se o começo não for bem feito, o fim da linha não dá resultado. Pronto, e as pessoas têm de ter noção que a contabilidade é o fim da linha.

### **2. Enquanto Técnica Superior no departamento financeiro da autarquia, de que forma consideras que a transferência de competências na área da Educação afetou o orçamento do departamento financeiro municipal?**

É assim, eu tenho a sensação de que o município não tem noção da real despesas do real impacto que a esta descentralização está a ocorrer. Não tem, não tem noção. E quando nós não fazemos as contas, como deve ser Tim Tim por Tim Tim, dificilmente também conseguimos demonstrar isso mesmo. Porque se não há uma, se nós não temos informação trabalhada de forma a obter esses resultados, nós não conseguimos dizer, Olhe, afinal, nós com esta transferência era expectável vímos a gastar X ou foi-nos vendido que o impacto, seria X, e afinal, nós temos Y muito mais, porque a realidade é mesmo essa. Pronto, nós temos foi-nos vendido entre aspas que a transferência “iria imagina”, iríamos suportar com a



transferência, um valor, por exemplo até 500000 EUR e afinal, temos 1000000, pronto, temos o dobro da despesa. E são coisas que a administração central entre aspas está-se a aproveitar um bocadinho disso, porque as pessoas, como não têm contas definitivas reais, também não se manifestam e as coisas vão passando todas para cá.

### **3. De que forma o departamento financeiro municipal tem se preparado para lidar com as mudanças na gestão financeira decorrentes da transferência de competências na área da Educação?**

Eu acho que há aqui algumas falhas efetivamente, porque há coisas que nos são pedidas e não estão a ser preparadas. Não, foram organizadas, mas também quando foram pedidas, por o exemplo de um caso de DGAL pediu para que existisse GOPs específicas para o fundo de financiamento de descentralização e não foi possível porque o orçamento já estava criado, já estava a ser aprovado era impossível a gente em cima da hora que estamos a reestruturar orçamento todo pronto. Não foi, não foi nessa fase, eh a tal coisa, as coisas vêm por arrasto, não há planeamento pronto, mas não é só o município de Arruda. Também tem influência os decisores que não dão orientações atempadamente, e depois à parte disso é o não sabermos concretamente o que vamos receber. E a legislação é muito vaga, e não sabemos o que é que está a ser transferida, que ninguém sabe o que é que está a ser transferido. Pronto, e há muita coisa que está a ser transferida, depois concretamente em termos financeiros não resulta em nada, porque nós, muitas das coisas que estão a ser transferidas nós não estamos a receber dinheiro por conta de delas. E outra situação, é as pessoas não procurarem informar-se, e isso eu vejo todos os dias, é o que eu tenho batalhado, e ando a batalhar há que tempos a dizer que se nós não estamos a receber as verbas devidas e ninguém se preocupa em perceber. Porque é que nós não estamos a receber as verbas devidas e não posso ser só eu a andar à procura disso. O setor de educação tem de ter a noção do que é que é os seus valores. Tem de saber os cálculos, tem que saber o que fazer, porque nós não temos só o setor da educação, nós temos outras coisas, nós só devíamos estar a apurar valores. E para apurar valores temos de saber o que é que é para apurar. Isso é uma coisa que o setor de educação tem de fazer. Isto não é só aqui na educação, não é só nesta Câmara. Em todas as câmaras estão a correr isso e eu dou conta disso. Em todas as câmaras, muitas das câmaras não sabem o que é que estão a receber. Não sabem e depois não fazem as suas continhas para contra-argumentar as câmaras não sabem fazer as contas e não sabem argumentar de acordo com o que está na legislação. Se calhar 98% das câmaras não sabem o que é que estão a receber e porque estão a receber isso,

deveriam estar a receber mais ou não. E isso vale para grandes pequeninos, porque aquilo que eu tenho analisado grandes também acontecem mesmo. Não é por serem grandes que as pessoas estão mais controladas.

**4. Quais são os principais desafios que o departamento financeiro municipal enfrentou durante o processo de transferência de competências na área da Educação?**

Primeiro desafio saber quais foram as transferências, o que é que nós somos responsáveis? Isso é a primeira coisa e isso não é o departamento de contabilidade que sabe. Não é o departamento de contabilidade e nem vai ser nenhum departamento contabilidade que sabe, pois o departamento não sabe quem é que são as pessoas que estão afetas? Onde é que é que estão afetas? Pronto, eu não me alongar muito. Nesse momento, não estamos a receber a verba que devíamos estar a receber porque insistem num rácio que ninguém contra-argumentou e o IGEFE, o dinheiro do rácio que havia de estar a dar-nos município, está a utilizar essas pessoas para justificar o acordo de cooperação. E não é os recursos humanos e não é contabilidade que vem dar essa informação do número de pessoas que são necessárias para reportar. Volto a dizer se a base não for bem construída a contabilidade não devolve informação nenhuma.

**5. De que forma o departamento financeiro municipal pode contribuir para garantir a qualidade do ensino oferecido pelo agrupamento de escolas no processo de transferência de competências na área da Educação?**

Se as coisas foram bem preparadas, pode-se verificar que, afinal, temos mais margem de manobra para dar outros recursos, dar outros serviços à população, por exemplo, em vez de teres para prolongamento, assistentes operacionais podemos ter animadores sociais.

## **Transcrição de Entrevista Sujeito – EAP**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1. Enquanto representantes dos pais/ E.E, de que forma veem a transferência de competências na área da Educação para as autarquias? Qual é a vossa percepção sobre essa mudança?**

Do pouco conhecimento que eu tenho, não é? Que já estão a acontecer algumas passagens para as autarquias, uma delas é a educação, que é o que eu sei um bocadinho mais do assunto. Eu acho que no início a passagem vai ser muito difícil, como qualquer novidade, mas acho que a tendência é que seja melhor. Porquê? Porque no terreno as pessoas locais, o município tem a partir mais conhecimento do que é que as escolas necessitam enquanto quem está no governo, não. O que é que pode não correr tão bem? Se não acompanhar a passagem de competências a parte monetária, não é? A parte das autarquias também tem que ter porque senão não conseguem substituir o que o Governo fez até agora. Acho que é sempre um ano de ajustes, não é? O primeiro e segundo ano e depois é uma questão de conversação entre as instituições, acho eu o que é que é ver o que é prioritário.

### **2. De que forma a Associação de Pais/E.E, se envolve na gestão da escola, especialmente depois da transferência de competências para a autarquia?**

A mais recente, nós como pertencemos ao Conselho Geral, portanto, tivemos conhecimento do Conselho Geral, onde está também o município de qual é que seria, por exemplo, orçamento para o próximo ano do agrupamento de escolas e em que é que ia haver mudança de valores, digamos assim. Este ano o agrupamento já sabe que vão ter menos x valor e vão ter que sentar à mesa com os parceiros e ver de que forma é que os pais podem ajudar. Eu acho que neste caso, ainda por cima, sendo um ano de transição é estarem atentos porque ruído também não interessa nada, não é? É estarmos atentos e se for necessário apoiar tanto uma instituição como outra, e de que forma é que as crianças são as últimas serem prejudicadas, porque ninguém tem interesse nisso, portanto, tem que realmente chegar a bom porto e com o que temos e quais são as nossas prioridades, que é mais ou menos como a gestão familiar, não é? Não se consegue fazer aumentos.

### **3. Como é feita a comunicação entre a Associação de Pais, a escola e a autarquia?**

Humm... Nós normalmente temos reuniões regulares, portanto mais com a escola, e com o município, quando é necessário, ou quando o assunto é mais da competência do município. Com a escola temos reuniões mensais e depois temos assentos nos órgãos principais, na escola no Conselho Geral e com o município no Conselho Municipal de Educação. Também somos conselheiros e também podemos dar a nossa opinião sobre vários pontos, um deles, quando vier realmente também sobre a competência da transferência. A associação de pais está envolvida também com parceira, portanto pode dar a sua opinião e sugestões mais do que isso, porque somos conselheiros, não é? Não somos os decisores. E associação de pais no Fundo, também desenvolve atividades em conjunto com a escola, não é? já temos desenvolvido em conjunto com a escola conjunto com o município. Dependendo do Tema, estou a lembrar da festa de Natal do Carnaval, portanto, sempre que no é solicitado e sempre que é possível colaboramos, às vezes, o único senão é ser em horário laboral, mas há sempre quem esteja disponível para isso.

**4. A transferência de competências na área da Educação afetou de alguma forma a participação da Associação de Pais na tomada de decisões na escola ou na autarquia? Se sim, de que maneira?**

Neste momento, não posso dizer que tenha afetado em nenhum aspecto, porque também não noto mudança de comportamento nas instituições, pode vir a afetar o que, se nós entendemos que deixam de ter alguma atividade ou alguma possibilidade de devido a essa falta de meios, mais do que nós conhecemos também as duas instituições em causa também não vão mais às vezes, porque não podem, portanto, acho que o superior interesse das crianças tem estado sempre acima de uma forma ou de outro politicamente, podem ver as coisas de forma diferente, mas eu acho que é sempre para o bem-estar dos alunos, digamos assim.

## **Transcrição de Entrevista Sujeito – ECE**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1. Qual é o papel do departamento de educação municipal no processo de transferência de competências?**

Quando se deu este último processo de transferência de competências, a Câmara Municipal e o setor que tem área da educação, foi consultado sobre a capacidade de poder aceitar naquela altura as competências. Poderia ter sido, por outro lado, por algum tempo. Contudo, todos os critérios, todas as formas de passagem de competências já vinham definidas pelo Ministério, o município pouco teve a dizer em relação a isso. O que aconteceu na altura foi, é que foram logo todas aceites nas primeiras datas, porque aqui em Arruda dos Vinhos, as competências abrangem apenas as escolas do agrupamento que são quatro escolas, que vão desde o pré-escolar até ao Primeiro ciclo. A partir daí, não é da competência da Câmara Municipal e não, não se deslumbra que venha a ser porque a escola é de gestão privada e tem um contrato de associação. Portanto, a Câmara Municipal não tem nenhuma área de competência que venha a adquirir.

### **2. Enquanto responsável pelo departamento da Educação na autarquia, de que forma a transferência de competências tem afetado a organização e gestão do sistema educacional municipal?**

Em relação ao sistema de educação não afetou porque tudo continua a acontecer da forma que já acontecia, não houve alteração nenhuma. Houve porém, uma coincidência, não houve 2 coincidências que foram: eu assumi este cargo em Outubro de 2018 e as competências foram assumidas em Janeiro de 2019. E não tive muito tempo para perceber o antes e o depois, quase que esta assunção de competências foi um paralelo com a minha entrada no setor da educação. Outra questão que aconteceu praticamente em simultâneo, foi a abertura de duas turmas de segundo ciclo em Arranhó na escola do agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos por indicação também do governo e a transferência de competências estava toda desenhada para pré-escolar e primeiro ciclo, não contemplando esse segundo ciclo. O que depois se veio a tornar mais difícil de negociar com o Ministério e ainda não está resolvido.

### **3. De que forma o departamento de educação municipal tem se adaptado à transferência de competências na prática?**

Tem se adaptado bem, pronto, porque as alterações não foram muitas, foram sobretudo ao nível dos transportes de crianças com necessidades educativas especiais que não estava na área da Câmara Municipal, era tratado pelo agrupamento e, talvez esse seja o ponto mais complicado, porque o quadro de pessoal e também o parque de viaturas para o transporte escolar não previa este tipo de necessidades de transportes quase individuais, não é? Nós transportamos alunos individualmente para escolas fora do Concelho, e como as escolas começam todas de manhã e terminam todas à tarde todos esses transportes acontecem à mesma hora, o que torna difícil conseguir dar resposta com os recursos que a Câmara tem e por esse motivo, tem havido a contratação de empresas externas para o efeito. A verba que vem do Ministério não acompanha as necessidades e os custos que são gastos pelo município. A transferência de competências correu bem, a transferência de fundos para dar conta das transferências não tem corrido assim tão bem, não acompanha as necessidades.

### **4. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para o departamento de educação municipal?**

É uma boa questão, é... como nós trabalhamos, sobretudo pré-escolar e primeiro ciclo as turmas do segundo ciclo neste momento são quatro e não existe, não existe tendência para aumentar assim tanto, são duas do quinto ano e duas do sexto ano a... O município não tem muita margem para poder propor ou fazer alguns projetos que sejam assim tão relevantes nestes períodos nestes anos que são os primeiros anos de educação. O agrupamento tem um Projeto pedagógico próprio, o município está constantemente a propor projetos da área pedagógica que nem sempre são desenvolvidos, embora sejam aceites, depois não têm desenvolvimento que deveriam ter por parte do agrupamento e, por vezes sentimos que a resistência acaba por estar do lado dos professores, talvez a nível da direção ou de orientação do agrupamento não seja incentivado a que os projetos tenham um desenvolvimento que eles deveriam ter na nossa ótica, na ótica do município. O município criou o projeto educativo comum, de todo o Concelho de Arruda, com a colaboração de todas as escolas, incluindo a do Externato João Alberto Faria e da escola Profissional Gustavo Eiffel, nas quais não tenho qualquer tipo de competência, mas porque se pensa na educação como um todo, desde os mais novos até aos mais velhos, também a educação ao longo da vida e tem sempre estado a desenvolver projetos e encontros para que a educação seja vista de uma forma mais lata mais

abrangente e não só dentro da sala de aula. No agrupamento existe essa resistência por parte dos professores é o que notamos, e isso não tem sido muito fácil conseguir passar dessa fase, o que também se entende, porque as matérias têm que ser dadas e os programas têm que ser cumpridos, não é? Eu penso que o agrupamento continua a ver a Câmara Municipal, como a entidade que tem que resolver os problemas das canalizações, de pagar as contas e quando se parte qualquer coisa, e não tanto como uma parceira de, ou que tem que resolver as AECs pronto, mas somos mais procurados para resolver os problemas que surgem do que propriamente para desenvolver projetos de maior significado. O único caso em que houve a procura do município para desenvolver um projeto que tem sido um sucesso foi a criação do Laboratório Irene Lisboa, que foi uma iniciativa do agrupamento e da Câmara Municipal e é um projeto que tem vindo a ter frutos porque há a educação das ciências, desde o pré-escolar até ao segundo ciclo.

##### **5. E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para o departamento de educação municipal?**

Os desafios também, esta mudança agora para o digital, não é, para a educação digital, é um desafio para todos, sendo que os alunos são a parte mais colaborativa, porque já é uma questão natural para eles, não é? Já veem da época em que nascem e crescem a lidar com esses meios tecnológicos e com os meios digitais. O desafio é os professores conseguirem ultrapassar as suas próprias barreiras, porque às vezes sabem menos do que os alunos nessas áreas e talvez se sintam ameaçados dentro de uma sala de aula. Há aqui uma inversão também do contexto em que por vezes os alunos têm mais para ensinar aos professores na utilização das tecnologias, e isso é um desafio, é conseguir se criar um equilíbrio porque o manuscrito e o trabalhar com lápis com canetas é muito importante, continua a ser muito importante porque isso desenvolve a sensibilidade e a capacidade e a destreza das crianças, mas é criar esse equilíbrio utilizando os meios mais tradicionais, que também são pedagogicamente corretos e que devem ser incentivados e a par disso, ir utilizando os meios digitais que nos ajudam a facilitar a vida e, é nesse sentido que deve ser também, na minha opinião introduzido em contexto sala de aula, é para facilitar e não para complicar. Hoje em dia, são poucos os trabalhos que não utilizam esses meios tecnológicos, sejam eles quais forem, não é? Porque os camionistas utilizam, nas caixas de supermercado utilizam, nos supermercados em qualquer serviço, têm de utilizar, estou a falar de empregos que são de natureza menos específica, não é? Que sejam menos especializados. E quanto mais

empregos especializados tem que trabalhar com determinados programas e plataformas que não são usadas pela maioria das pessoas, não é? Pronto, mas o princípio das tecnologias serve para nos facilitar a vida e não para complicar.

**6. De que forma a transferência de competências pode afetar a qualidade do ensino oferecido pelo departamento de educação municipal?**

Não, de todo, não, não acho, aliás, o facto de ser só um agrupamento facilita muito a nível de organização do pessoal não docente, nós trabalhamos com números acima do rácio, que é determinado pelo Ministério, nunca chega, não é? Porque trabalhamos com crianças e todo cuidado, é pouco. Hã, agora o município tem feito esse esforço de ter assistentes acima do rácio a custas próprias, não é? E tem procurado corresponder a todas as necessidades para que o agrupamento possa fazer um bom trabalho.



## **Transcrição de Entrevista Sujeito – ERA**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1- Enquanto responsável autárquico pelo pelouro da Educação, qual é a sua percepção sobre a transferência de competências na área da Educação?**

A transferência de competências tem várias nuances, há uma parte que é da autonomia e a de vinculação a um projeto educativo que a transferência de competências eventualmente pode permitir. Essa é por ventura uma mais-valia, uma vez que faz com que haja uma proximidade entre os agentes educativos e quem está no terreno e quem conhece os territórios mais facilmente consegue ter uma percepção mais realista daquilo que pode ser o mais comunitário, e o mais essencial para um projeto educativo e para a educação do seu concelho. É essa a vertente eventualmente mais interessante nesta transferência de competências é o downsize e que, eventualmente, nomeadamente em relação a alguns aspetos sobre, estou a lembrar-me por exemplo da questão dos transportes, o pacote financeiro que depois está restrito a essa transferência de competências é insuficiente relativamente àquilo que é a responsabilização dos municípios nalgumas áreas, a título administrativo nomeadamente na questão dos transportes.

### **2- Em que áreas específicas o município tem adotado políticas de municipalização e como isso tem impactado a qualidade dos serviços públicos?**

Eu acho que a questão dos transportes pode ser paradigmática porque tem essa cobertura muito alargada, que engloba a questão dos alunos com necessidades educativas especiais e acaba por ser mais desafiante porque o universo acaba por ser mais alargado, sem querer repetir, do que aquilo que é englobado nesse pacote financeiro, o que é englobado na responsabilidade não é correspondente ao que é englobado, passo a redundância, na transferência financeira equivalente.

### **3. Quais são as principais vantagens da transferência de competências na área da Educação?**

Comecei a entrevista logo por aí, ehhe...Mas é eventualmente essa essa questão que é, há uma responsabilidade mais direta naquilo que é o projeto educativo do Conselho pensado para um Conselho pensado para um território pensado para aquilo que é uma população e que desta maneira, eventualmente pode ter uma ligação mais direta, mais umbilical e isso é um aspeto interessante porque não é um distanciamento tão grande entre aquilo que são as preocupações educativas de quem nos conhece na primeira pessoa e que depois por entreposta da pessoas ver resolvida da melhor maneira, essa é a parte que pode ser interessante.

#### **4. E quais são as principais desvantagens da transferência de competências?**

Por outro lado, porque é deixar aos seus aquilo que é para si, a parte mais difícil. É precisamente, depois todo esse acréscimo de responsabilidade não tem o correspondente financeiro que essa mesma responsabilidade exige, como se diz em bom português, sintetizando não se pode fazer omeletes sem ovos.

#### **5. Como garantir que a transferência de competências resulte em uma melhoria efetiva na qualidade da educação?**

Quer dizer, tendo por base o nosso caso, o caso de Arruda dos vinhos, essa qualidade tem sido muito referenciada, avaliada e escrutinada pelos rankings e por todo um conjunto de barómetros que têm sido e tem de servido de indicadores que tem tornado a educação como uma referência, e como um fator, ou como um dos fatores principais de atratividade para o Conselho. Esta questão da transferência de competências têm a ver com encargos, e essa é a tal questão do correspondente financeiro que assim exige, ou que exige, mas, por outro lado, também pode ser uma mais-valia, pode ser uma oportunidade para face a essa transferência de competências à boleia dessa transferência de competências embora possa não estar lá, isso explícito, mas implicitamente ser uma oportunidade para ter currículos locais que, de outra forma, passariam facilmente despercebido pela tutela que não conhece o território como nós conhecemos e que não percebem que, por exemplo, etnografia pode ser um aspeto interessante, quer dizer ou certas nuances que os territórios tem podem ser incorporados face à proximidade e esse caráter umbilical pelas autarquias.

#### **6. De que forma avalia a transferência de competências do poder central para o município na área da educação?**

Talvez seja cedo para fazer a avaliação, mas penso que é positiva a ideia não será esquemotizar essas responsabilidades, porque transferir é responsabilizar, aumentar o leque de competências, mas também de respostas e de soluções que têm de ser dadas. É esse aspeto que eventualmente pode ser positivo porque encurta os processos de resolução de problemas por assim dizer, ou seja, há uma perda de burocracia, uma perda de mediações que desta maneira ficou mais centralizadas nos agentes principais que são dos Conselhos dos municípios. Há, e acaba por ser um bocadinho, mantenho uma repetição constante, a questão dos envelopes financeiros que ficou um bocadinho aquém desse acréscimo de responsabilidades.

#### **7. De que forma o município promove a descentralização e a participação das partes interessadas na tomada de decisões relacionadas à educação?**

Bem, o envolver é uma matriz que está muito impregnada nesta forma de fazer política autárquica do nosso Concelho e isso é uma realidade que depois existe naquilo que são as linhas de diálogo estão abertas com as associações de pais, e com o próprio agrupamento e com os agentes educativos em geral e todos estes atores que trazem de uma forma mais ou menos formal, porque também temos projetos como uma associação caminhando, que tem uma proposta diferenciada, ou diferenciadora face àquilo que é o panorama genérico e comum para a educação e que temos essa capacidade, essa possibilidade e essa abertura para constantemente reunirmos e ouvirmos naquilo que são sugestões que são propostas e são até no fundo, a criação de sinergias entre todos estes agentes envolvidos e que depois ficam plasmados, por exemplo, nosso mês da educação, onde há esta proximidade e esta envolvimento muito grande, no sentido de perceber quais é que são os temas que podem ser aliciantes para serem tratados, por exemplo, para os nossos docentes uma formulação de propostas comuns e nos convites que vão sendo enviados para todos estes intervenientes no processo educativo e que tem essa possibilidade de face a esta abertura terem as vias desimpedidas, de contestação e porque não dizer também de crítica, mas também de sugestão de possibilidades para fazermos educação com mais qualidade no Concelho.

## **Transcrição de Entrevista Sujeito – EPL**

Como forma de aproximar o poder de decisão, nas últimas décadas, foram atribuídas às autarquias diversas responsabilidades no âmbito da educação, explanadas em diversos normativos legais.

### **1. Quais são os principais desafios que os parceiros locais têm encontrado no processo de transferência de competências na área da Educação?**

Humm... Alguns dos principais desafios que o parceiro local tem encontrado é arranjar pessoal qualificado e com formação para poder lecionar as aulas nos casos das atividades de enriquecimento curricular. Com a dificuldade que nós professores das AECs temos em estarmos de facto a recibos verdes e a serem apenas 2 horas por dia, 10 horas por semana nalguns casos, noutros menos, é difícil arranjar pessoal qualificado para dar aulas. As pessoas não querem de alguma forma virem das 16h00 as 18h00 de longe para dar 2 horas. Em termos económicos é outro desafio que os parceiros locais tem enfrentado. Quem vive mais longe torna-se um bocado mais difícil. Eu acho que o ideal seria haver pessoas formadas dentro da área, aqui na região, e de alguma forma poderem fazer esse tipo de trabalho, porque sempre que é preciso ir buscar pessoas fora do Conselho torna-se complicado preencher os horários, eu acho que isso é um desafio. Outros desafios que eu vejo é em termos de condições espaciais(espço), para poder lecionar a disciplina, neste caso, a disciplina de atividade físico motora e a gestão de alguns materiais em algumas escolas tem sido alguma dificuldade que nós temos enfrentado. Existem muitos espaços comuns em que às vezes há 3 ou 4 turmas a ter aulas ao mesmo tempo e que não tem espaço para poder fazer aula para lecionar, por isso os espaços são desafios em termos que cria algumas dificuldades no URDA como parceiros locais neste caso da Câmara Municipal para Educação.

### **2. Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências na área da Educação oferece para os parceiros locais?**

OK, no meu caso em particular, eu comecei a dar aulas de AECs em 2006, mesmo quando isto abriu na altura do Sócrates, foi na altura que eu comecei a dar aulas e tem vindo a aula até então, ou seja, para quem vivia no local e não teve que de alguma forma fazer oferta de candidatura para dar aulas naquela altura foi uma oportunidade espetacular. Eu tinha acabado o curso surgiu esta oportunidade de lecionar, e comecei a lecionar aqui e pronto e

acho que foi giro. Agora em termos de horas, para quem vive perto acho que torna-se mais fácil, porque em termos de deslocação acabando as aulas aqui pode sempre complementar com outra coisa mais próximo. As vantagens se calhar para o lado do URDA, parceiro local, para além da própria gestão do processo da contratação de professores, eu acho que dá também a possibilidade das pessoas conhecerem outras realidades para além aqui da vila de Arruda dos vinhos, ou seja, poder conhecer as freguesias, outras pessoas vieram trabalhar para aqui, Arruda dos vinhos, e de alguma forma ficaram conectadas com o URDA, ou seja, dar a conhecer um pouco também do que o URDA pode neste caso oferecer, ou seja, para além aqui do centro do município.

**3. Enquanto parceiros locais nas atividades educacionais, consideras que a transferência de competências na área da Educação afeta a colaboração entre o município, agrupamento de escolas e os parceiros locais?**

OK, eu considero o seguinte, eu considero que estamos um pouco mais afastados, ou seja, há muita comunicação a nível de tecnologia, a nível de e-mail de WhatsApp, mas em termos de partilha de espaços comuns, partilha de até mesmo com os próprios professores na escola estamos muito mais afastados. Eu acho que quando fazíamos parte do município havia aquelas reuniões mais participativas, tínhamos um pouco mais de contacto com as pessoas, e neste momento quase que fazemos o nosso trabalho, e depois o seguimos, ou seja, passamos muito tempo sem conexão com as pessoas nas escolas, como também pessoas da Câmara.

**4. Qual é a importância da colaboração entre os parceiros locais, o agrupamento de escolas e o departamento de educação municipal para o sucesso da transferência de competências na área da Educação?**

Importante é que haja essa conexão que é muito importante, ou seja, de alguma forma que não haja, que não haja pelo menos barreiras, ou seja, partilha-se um aumento em termos de de objetivos do que se pretende para a escola, OK? E acho que de alguma forma quando o URDA faz um relato sobre das necessidades que são, que são precisas para poder lecionar de alguma forma a Câmara tem que estar consciente dessas necessidades de alguma forma, se quer que neste caso deste parceiro faça melhor forma em termos que cumpra os objetivos não pode, de alguma forma negar as necessidades. Eu acho que é importantíssimo estar ciente das necessidades e das dificuldades que o parceiro neste caso tem. Tem também a situação dos transportes onde os alunos de facto vão para a natação e haver por parte da

Câmara o transporte que permite aos alunos terem natação uma vez que o URDA não consegue fazer esse transporte e, é fundamental e eu acho que isso funciona bastante bem na situação da natação. E acho que é isso tem que haver sempre esta sensibilidade, porque acaba a ideia que esta parceria seja, uma extensão da Câmara, que não fazendo este serviço em termos de lecionação, podendo de alguma forma concorrer, ou seja, recrutar o URDA em termos de parceria para poder fazer esse trabalho, mas a Câmara sabe que isto é uma extensão da Câmara que tem que ficar o trabalho bem feito, então, de alguma forma, tem que se unir um pouco com estas instituições para de uma forma poder fazer o melhor trabalho possível, não pode haver barreiras.

### 1. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EPD

Questão 1: Qual é a sua percepção sobre a transferência de competências na área da Educação?

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo</b>	<b>Unidades de contexto</b>	<b>Unidade de enumeração</b>
Percepção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transferência de competências-Nova Administração Pública;</li> <li>- Capacidade de gestão-Nova Gestão Pública;</li> <li>-Eficiência e eficácia;</li> <li>- Desafios para os municípios-relação com os atores locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção em termos de resultados;</li> <li>- É um aproveitamento que o Estado faz dos municípios;</li> <li>- Para tentar com menos dinheiro fazer mais;</li> <li>-O fator humano será decisivo para poder correr bem ou correr mal.</li> </ul>	<p>Percepção em termos de resultados, na minha opinião, terá a ver mais com questões económicas. É um aproveitamento que o Estado faz dos municípios para tentar com menos dinheiro fazer mais. Como em tudo, eu acho que o fator humano será decisivo para poder correr bem ou correr mal. Porque se as pessoas se entenderem bem e se houver uma boa relação, eu acho que não se vai notar. Se se começar a criar problemas, pois aí começa a haver dificuldades entre as duas instituições, na minha opinião.</p>	EPD

Questão 2: De que forma a escola se tem adaptado na prática à transferência de competências?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Territorialização da Educação;</li> <li>- Descentralização;</li> <li>- Capacidade de gestão- Nova Gestão Pública;</li> </ul>	<p>- A escola, eu acho que se tem adaptado bem porque já tinha a seu cargo o pessoal não docente;</p> <p>- Porque tem um Patrão, mas no fundo, no dia a dia, trabalham com outro;</p> <p>Tudo o que tem a ver com material de desgaste fica com a Câmara.</p>	<p>A escola, eu acho que se tem adaptado bem porque já tinha a seu cargo o pessoal não docente, que é da Câmara, não é? É verdade que pode criar alguns constrangimentos, porque às vezes fica... não sei, tem um Patrão, mas no fundo, no dia a dia, trabalham com outro. Mas eu acho que mesmo assim, as escolas têm-se adaptado bem. Quando são coisas mais práticas, se calhar de agora, recentemente não é, agora vai haver outra.... É, digamos, tudo o que tem a ver com material de desgaste essa parte fica com a Câmara, teremos que fazer diretamente pedido à Câmara. Se entendi bem, não é? Acho que é isso. E se calhar pode criar mais constrangimentos, mas como em tudo, eu acho que se houver das duas partes, um bom entendimento que tudo no fundo em prol dos alunos e da educação, portanto, é para eles.</p>	EPD



Questão 3: De que forma os docentes têm trabalhado em colaboração com a autarquia e outras instituições para garantir a continuidade dos serviços educativos diante a transferência de competências?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção dos docentes sobre a transferência de competências-</li> <li>Pouca visibilidade;</li>   <li>- Limitação na proximidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mas eles, se calhar, não notam tanto...;</li>   <li>- Porque está alguém à frente a fazer esta ligação.</li> </ul>	<p>Os professores não trabalham tão diretamente, eu acho que isso fica mais para as coordenações das escolas, com a retaguarda dos professores, claro, não é? Que ninguém consegue fazer tudo sozinho, mas eles, se calhar, não notam tanto, porque está alguém à frente a fazer esta ligação.</p>	EPD

Questão 4: Considera que a transferência de competências tem afetado a rotina de trabalho dos docentes?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na Rotina de trabalho dos docentes;</li> <li>-Tensões/ Conflitos;</li> <li>-Proximidade/ comunicação/ colaboração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode condicionar. Eu acredito que pode condicionar;</li> <li>- Se houver mal-entendidos entre as duas instituições;</li> <li>- Entendimento e interajuda..</li> </ul>	<p>Pode condicionar. Eu acredito que pode condicionar, no caso específico de Arruda, não é? Se as coisas não forem bem esclarecidas, se houver mal-entendidos entre as duas instituições, aí pode condicionar. E eu acho que acima de tudo, é isso. Primeiro deve prevalecer o entendimento, definir bem as competências de cada um, e claro ajudarem-se porque acho que somos um Concelho que tem também para isso e tem pessoas para isso e mais uma vez para mim o fator humano é decisivo, sem dúvida.</p>	EPD

Questão 5: Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para os docentes?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Percepção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios para a qualidade da educação depende da gestão;</li> <li>- Eficácia e eficiência;</li> <li>- Municipalização; Desafios e oportunidades;</li> <li>- Investimento;</li> <li>-Melhoria das infraestruturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento que os municípios esperam fazer na educação;</li> <li>- Gerir bem essas rubricas;</li> <li>- Se o município fizer uma gestão desses dinheiros que vêm dessa transferência de competências, pode haver um melhoramento nos estabelecimentos. Oportunidades;</li> <li>- Melhoramento nos estabelecimentos.</li> </ul>	<p>Principal oportunidade aí terá a ver com investimento que os municípios esperam fazer na educação. E eu não estou bem dentro aí das rubricas, não é? O que é que pode ser para um lado ou para outro, mas se calhar se conseguir gerir bem essas rubricas, a educação podia ganhar com isso, as escolas podiam ganhar com isso até em termos de infraestruturas. -O agrupamento não faz a obra, mas o município consegue fazer isso. Poderia ser que, se o município fizer uma gestão desses dinheiros que vêm dessa transferência de competências.... Sim, pode haver um melhoramento nos estabelecimentos, não é? Se calhar mais além do que estamos neste momento.</p>	EPD

Questão 6: E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para os docentes?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios na Transferência de competências;</li> <li>- Benefícios para a qualidade da educação-bem comum;</li> <li>- Territorialização da Educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os desafios são muitos;</li> <li>- Eu acho que os alunos vão ganhar;</li> <li>- É apenas uma forma que os nossos políticos encontraram e cabe às pessoas no terreno gerirem bem essa decisão.</li> </ul>	<p>Os desafios são muitos, porque eu acho que, como em tudo, se as coisas forem para o bem, corre bem. Se forem levadas para o mal, claro que corre mal. E o desafio é mesmo haver um bom entendimento para falarmos todos a mesma língua, essencialmente, se falarmos todos a mesma língua, eu acho que os alunos vão ganhar. Se houver algum mal-entendido, como por exemplo, podemos não entender a competência de transferência como tirar o poder a um lado ou outro, portanto, isto é uma gestão política. É apenas uma forma que os nossos políticos encontraram e cabe às pessoas no terreno gerirem bem essa decisão, porque pouco podem fazer, uma vez que é imposto, é assim, é assim, portanto o que podem fazer é mesmo gerir para um bem comum, não é? Para o bem das escolas.</p>	EPD

## 2. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EDA

Questão 1: Enquanto diretor do Agrupamento de escolas de Arruda dos Vinhos, qual é a sua percepção sobre a transferência de competências na área da Educação?

Categories	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Percepção do Diretor do Agrupamento sobre a transferência de competências na área da Educação	<p>- Processo que se vem a desenvolver e amadurecer;</p> <p>-Mudanças na gestão dos recursos humanos, incremento da gestão financeira;</p> <p>- Gestão eficaz da educação.</p>	<p>- A transferência de competências para as autarquias já não é novo;</p> <p>- Os não docentes que eram Ministério da Educação nessa altura passaram para a autarquia;</p> <p>- É um processo a nível do Concelho de Arruda dos Vinhos, que já tem alguma maturidade para o efeito.</p>	<p>A transferência de competências para as autarquias já não é novo, não é? E, portanto, é um processo, salvo erro, iniciado em 2009, porque não é a lei, a lei 21 de 2019, que já teve outras leituras anteriores, não é? E, portanto, nós, em 2009, salvo erro, se a memória não me falha, já tinha ocorrido a Transferência de competências no caso até do pessoal docente, os não docentes que eram Ministério da Educação nessa altura passaram para a autarquia.</p> <p>É um processo a nível do Concelho de Arruda dos Vinhos, que já tem alguma maturidade para o efeito e, portanto, claro que agora com a Lei 21 houve a transferência de outras competências, nomeadamente do foro financeiro, não é? É que trouxe aqui algumas alterações, mas não é nada novidade para nós.</p>	EDA

Questão 2: Quais são as principais mudanças que a transferência de competências trouxe para o agrupamento de escolas?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção do Diretor do Agrupamento sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>- Mudanças na gestão escolar-financeira;</p> <p>- Impacto no financiamento da escola-diminuição da autonomia da escola/gestão financeira.</p>	<p>- Muito honestamente, eu acho que a transferência de competências, tanto a nível nacional como a nível local, vai trazer alterações;</p> <p>- Uma série de rubricas, que ao serem transferidas para a autarquia, deixa de estar na autonomia do conselho administrativo fazer essa gestão e passa a estar na autarquia.</p>	<p>Muito honestamente, eu acho que a transferência de competências, tanto a nível nacional como a nível local, vai trazer alterações. Eu posso dar um exemplo muito concreto: recentemente, tivemos de fazer a proposta de orçamento para o agrupamento, não é? Há uma série de rubricas, que ao serem transferidas para a autarquia, deixa de estar na autonomia do conselho administrativo fazer essa gestão e passa a estar na autarquia esse papel e, portanto, naturalmente que isso implica alterações no funcionamento das escolas. É um processo a nível do Concelho de Arruda dos Vinhos, que já tem alguma maturidade para o efeito e, portanto, claro que agora com a Lei 21 houve a transferência de outras competências, nomeadamente do foro financeiro, não é? É que trouxe aqui algumas alterações, mas não é nada novidade para nós.</p>	<p>EDA</p>

Questão 3: Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para o agrupamento de escolas?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção do Diretor do Agrupamento sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>- Oportunidades na Transferência de competências;</p> <p>- Falta de clareza no processo de transferência-atribuição diferenciada das competências;</p> <p>-Decentralização: Processo em maturação, desenvolvimento com constrangimentos e oportunidades.</p>	<p>- Olha muito honestamente, ainda não vi as oportunidades;</p> <p>- O que são competências pedagógicas, o que são competências de gestão e o que é que são competências administrativas que são coisas distintas;</p> <p>- Os municípios, muito honestamente, ainda não têm maturidade para perceber.</p>	<p>Olha muito honestamente, ainda não vi as oportunidades e vou ser muito honesto e isto não tem a ver com Arruda dos Vinhos, tem a ver com o panorama nacional. É como disse há pouco: alguns municípios têm mais conhecimento e mais maturidade neste processo do que outros. Há municípios que se recusaram a entrar nesta questão da transferência de competências e foram obrigados a fazê-lo e esses têm muito menos experiências. Mas no geral, há aqui um caminho a fazer de articulação entre os serviços do Município, dos municípios e das escolas, no sentido de ficar bastante claro do que são competências pedagógicas, o que são competências de gestão e o que é que são competências administrativas que são coisas distintas, não é? E isso está a ser estudado nesta questão do curso do mestrado que estás a fazer. E quando as pessoas fazem essa formação, porque eu também já o fiz fica muito claro para nós o que é.</p> <p>Neste momento, eu acho que estamos num processo ainda muito embrionário de transferência de competências. E os municípios, muito honestamente, ainda não têm maturidade para perceber, isto é, como uma criança que está a crescer e quer tudo. E os pais, que podia ser o ministério da educação ou a tutela, têm de dizer o que querem agora para que no futuro, as pessoas cresçam de uma forma equilibrada. Se isso não acontecer, e eu não estou a falar só sobre Arruda dos Vinhos, estou a falar a nível nacional, vamos ter graves problemas, porque eu tenho conhecimento e falo com os meus colegas de outros municípios que têm os mesmos problemas ou outros problemas ainda mais graves, digamos assim, do que nós às vezes nos deparamos aqui. Portanto, acho que é um processo de maturidade, acho que é um processo de definição que tem de ocorrer e que está ainda um bocadinho conturbado.</p>	<p>EDA</p>

Questão 4: E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para o agrupamento de escolas?

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo</b>	<b>Unidades de contexto</b>	<b>Unidade de enumeração</b>
-------------------	----------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------



<p>Perceção do Diretor do Agrupamento sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de competências-desafios;</li> <li>- Liderança, Comunicação e adaptação;</li> <li>-Capacidade de gestão-maturação e desenvolvimento;</li> <li>- Financiamento da educação-gestão financeira;</li> <li>- Municipalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, a transferência de competências esse pode ser considerado um desafio;</li> <li>- Quem tem gerido esse processo de liderança, tem de ter a capacidade de comunicar, tem de ter a capacidade de interpretar, de se adaptar;</li> <li>- A necessidade a meu ver de haver um tempo de maturação das decisões, e não tomar decisões de ânimo rápido;</li> <li>- Os orçamentos são a via para as coisas funcionarem financeiramente, mas se ficarmos agarrados só a questão do orçamento e a forma de operacionalização do orçamento;</li> <li>- E quem pensou esta lógica da delegação de competência, esta lógica de articulação, pensou sempre numa lógica local de gestão local.</li> </ul>	<p>Sim, esse pode ser considerado um dos desafios, sim. Isto depende muito, quando falamos das instituições nunca podemos esquecer-nos de quem está por trás das instituições, das lideranças que é fundamental. E quem tem gerido esse processo de liderança, tem de ter a capacidade de comunicar, tem de ter a capacidade de interpretar, de se adaptar. Nada é estanque hoje em dia, nós estamos a ter essa conversa e daqui por um ano a conversa seria diferente e, portanto, a necessidade a meu ver de haver um tempo de maturação das decisões, e não tomar decisões de ânimo rápido. Eu volto à questão do orçamento. Os orçamentos são a via para as coisas funcionarem financeiramente, mas se ficarmos agarrados só a questão do orçamento e a forma de operacionalização do orçamento, o que é que acontece? Nós vamos ficar reféns duma burocracia que vai limitar depois todo o resto que as instituições precisam, e eu estou a falar tanto da escola como da Câmara Municipal, não é? Porque nós não a instituição escola como uma instituição isolada. É algo que está inserido numa comunidade e, portanto, eu acho que o legislador e quem pensou esta lógica da delegação de competência, esta lógica de articulação, pensou sempre numa lógica local de gestão local e, portanto, eu acho que o princípio está correto, agora o processo, como vai decorrer, aí depende das lideranças.</p>	<p>EDA</p>
---	--	---	--	------------

Questão 5: Como a transferência de competências tem afetado a gestão do agrupamento de escolas?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de
------------	---------------	---------------------	----------------------	------------

				enumeração
Perceção do Diretor do Agrupamento sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na Gestão-planeamento atempado;</li> <li>- Mudança na Gestão Financeira;</li> <li>- Articulação;</li> <li>-Eficácia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O exemplo do leite escolar, dos transportes;</li> <li>- As rubricas que neste momento estão a ser transferidas para a autarquia que é um valor, um valor significativo e que vai ter implicações diretas em contexto, pedagógicos;</li> <li>- Tem de haver uma articulação muito eficaz para conseguir que todas as medidas que essa rúbrica, que esse financiamento, iria implicar seja eficaz;</li> <li>- a rapidez e a eficácia da medida naturalmente que será diferente de ser feito por uma gestão financeira por parte da autarquia.</li> </ul>	<p>O que eu estou a dizer é o que vai acontecer em termos de gestão, ou seja, vamos dar o exemplo do leite escolar, dos transportes, isto foi sempre algo que foi articulado pela autarquia, não é? Mas consegui sempre fazer esse processo. Agora estamos a falar de rubricas que vamos aplicar diretamente e eu estou a falar do orçamento do agrupamento para o ano 23, que foi aprovado agora e que devia ter sido em janeiro, mas no ministério da educação as coisas funcionam desta forma, portanto, os orçamentos são agora aprovados, e está a prever-se um orçamento em 23 mas que vai funcionar para 23 e 24. Apesar de ser ano civil, mas tem essa implicação e, portanto, as rubricas que neste momento estão a ser transferidas para a autarquia que é um valor, um valor significativo e que vai ter implicações diretas em contexto, pedagógicos, não é? Tem de haver uma articulação muito eficaz para conseguir que todas as medidas que essa rúbrica, que esse financiamento, iria implicar seja eficaz, ou seja, que o tempo de implementação que não esteja agarrado à burocracia do sistema, porque se não, corre o risco de ser fora de tempo e ineficaz, não é? Qual é a diferença do antes e depois? Enquanto era uma gestão feita pelo Conselho administrativo do agrupamento, a rapidez e a eficácia da medida naturalmente que será diferente de ser feito por uma gestão financeira por parte da autarquia, com estes procedimentos todos que implica e que estão inerentes a essa situação.</p>	EDA

Questão 6: E como a transferência de competências tem afetado a autonomia do agrupamento de escolas?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção do Diretor do Agrupamento sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na Autonomia da Escola- menor autonomia pedagógica;</li> <li>- Importância da Comunicação;</li> <li>- A mudança é um processo-adaptação as mudanças;</li> <li>- Regras, comunicação e eficácia;</li> <li>-Clarificação de papéis-distribuição de responsabilidades-desvantagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é só deste agrupamento, mas de todo o país;</li> <li>- Eu acredito que se as lideranças, seja da instituição escola, ou seja, da instituição autarquia estiverem afinadas e que haja comunicação, as coisas conseguem funcionar;</li> <li>- É como tudo na vida, eu acho que somos animais que nos conseguimos adaptar;</li> <li>- Enquanto estas regras não forem estabelecidas e para mim a primeira regra chama-se comunicação... a transferência de competências não será uma coisa benéfica para as escolas;</li> <li>- Se cada instituição tomar as suas decisões.</li> </ul>	<p>Não é só deste agrupamento, mas de todo o país. Disso não tenho nenhuma dúvida. É como digo, eu acredito que se as lideranças, seja da instituição escola, ou seja, da instituição autarquia estiverem afinadas e que haja comunicação, as coisas conseguem funcionar. É como tudo na vida, eu acho que somos animais que nos conseguimos adaptar, não é? Temos é que saber quais são as regras do jogo, pronto. Enquanto estas regras não forem estabelecidas e para mim a primeira regra chama-se comunicação. Depois, haverá outros canais, mas o primeiro fundamental é a comunicação, isso consegue, consegue-se que a transferência de competências seja eficaz. Agora, se se mantiver o registo de cada instituição tomar as suas decisões, acredito que essa transferência de competências não será uma coisa benéfica para as escolas porque vai limitar imenso o trabalho pedagógico que vai ocorrer.</p>	<p>EDA</p>

### 3. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EDF

Questão 1: Qual é o papel do departamento financeiro municipal no processo de transferência de competências na área da Educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção do Departamento Financeiro sobre a transferência de competências na área da Educação	<p>- Papel do departamento financeiro municipal-informação, transparência, prestar contas;</p> <p>-Desafios-maior responsabilização e clareza dos organismos centrais;</p>	<p>- É a entidade responsável que tem de demonstrar a informação que está a ser, neste caso, todo o impacto financeiro desta descentralização;</p> <p>- Tem a ver com os serviços que são os pensadores da descentralização;</p>	<p>O papel do Departamento de Financeiro é o papel que reúne a informação para reporte, ou seja, ele transmite. O Departamento Financeiro é a entidade responsável que tem de demonstrar a informação que está a ser, neste caso, todo o impacto financeiro desta descentralização. A questão é que o Departamento Financeiro, só por si, não consegue dar um resultado correto, porque ele não sabe o que é que é feito na base. Para a informação financeira ser correta e o mais real possível e mais fiel possível com a realidade, essa informação tem de ser trabalhada na base. E isto, não digo na base do setor de educação, porque muitas vezes, não está dependente só da parte do setor de educação, mas também tem a ver com os serviços que são os pensadores da descentralização. Então pronto, os ministérios, neste caso, temos em causa a informação prestada pelo IGEFE, temos em causa a prestação de informação pela DGEST pela DGAL, coitada, que também está um bocadinho como nós nesta parte, mas não é a contabilidade, que é importante, sim, mas é só o fim da linha. Se o começo não for bem feito, o fim da linha não dá resultado. Pronto, e as pessoas têm de ter noção que a contabilidade é o fim da linha.</p>	EDF

Questão 2: Enquanto Técnica Superior no departamento financeiro da autarquia, de que forma considera que a transferência de competências na área da Educação afetou o orçamento do departamento financeiro municipal?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção do Departamento Financeiro sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>- Impacto da descentralização-necessidade de orçamentos mais rigorosos;</p> <p>-Aproveitamento da administração central;</p> <p>-Falta de informação.</p>	<p>- Sensação de que o município não tem noção da real despesa;</p> <p>- “está-se a aproveitar”;</p> <p>- Não têm contas definitivas reais.</p>	<p>É assim, eu tenho a sensação de que o município não tem noção da real despesa, do real impacto que esta descentralização está a ocorrer. Não tem, não tem noção. E quando nós não fazemos as contas, como deve ser Tim-Tim por Tim-Tim, dificilmente também conseguimos demonstrar isso mesmo. Porque se não há uma, se nós não temos informação trabalhada de forma a obter esses resultados, nós não conseguimos dizer “Olhe, afinal, nós com esta transferência eramos expectável virmos a gastar X ou foi-nos vendido que o impacto, seria X, e afinal, nós temos Y”, porque a realidade é mesmo essa. Pronto, nós temos o que nos foi “vendido” - que iríamos suportar com a transferência, um valor, por exemplo, até 500 000€ e afinal, temos 1 000 000€, pronto, temos o dobro da despesa. E são nestas coisas que a administração central “está-se a aproveitar” um bocadinho disso, porque as pessoas, como não têm contas definitivas reais, também não se manifestam e as coisas vão passando todas para cá.</p>	<p>EDF</p>

Questão 3: De que forma o departamento financeiro municipal tem-se preparado para lidar com as mudanças na gestão financeira decorrentes da transferência de competências na área da Educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Percepção do Departamento Financeiro sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>- Falhas no planeamento;  - Falta de Informação Precisa;  - Fontes de financiamento insuficientes;</p>	<p>- Algumas falhas efetivamente, porque há coisas que nos são pedidas e não estão a ser preparadas;  - Também tem influência os decisores que não dão orientações atempadamente... a legislação é muito vaga;</p>	<p>"Eu acho que há aqui algumas falhas efetivamente, porque há coisas que nos são pedidas e não estão a ser preparadas. Não, foram organizadas, mas também quando foram pedidas, por exemplo de um caso de DGAL pediu para que existisse GOPs específicas para o fundo de financiamento de descentralização e não foi possível porque o orçamento já estava criado, já estava a ser aprovado era impossível a gente em cima da hora que estamos a reestruturar orçamento todo pronto. Não foi, não foi nessa fase, eh a tal coisa, as coisas vêm por arrasto, não há planeamento pronto, mas não é só o município de Arruda. Também tem influência os decisores que não dão orientações atempadamente, e depois à parte disso é o não sabermos concretamente o que vamos receber. E a legislação é muito vaga, e não sabemos o que é que está a ser transferida, que ninguém sabe o que é que está a ser transferido. Pronto, e há muita coisa que está a ser transferida, depois concretamente em termos financeiros não resulta em nada, porque nós, muitas das coisas que estão a ser transferidas nós não estamos a receber dinheiro por conta de delas. E outra situação, é as pessoas não procurarem informar-se, e isso eu vejo todos os dias, é o que eu tenho batalhado, e ando a batalhar há que tempos a dizer que se nós não estamos a receber as verbas devidas e ninguém se preocupa em perceber.</p>	<p>EDF</p>

<p>Percepção do Departamento Financeiro sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>-Desafios na Municipalização-aprendizagem de processos de planejamento, gestão financeira e negociação.</p>	<p>- Não estamos a receber as verbas devidas e ninguém se preocupa em perceber;</p> <p>- As câmaras não sabem fazer as contas e não sabem argumentar de acordo com o que está na legislação.</p>	<p>" Porque é que nós não estamos a receber as verbas devidas e não posso ser só eu a andar à procura disso. O setor de educação tem de ter a noção do que é que é os seus valores. Tem de saber os cálculos, tem que saber o que fazer, porque nós não temos só o setor da educação, nós temos outras coisas, nós só devíamos estar a apurar valores. E para apurar valores temos de saber o que é que é para apurar. Isso é uma coisa que o setor de educação tem de fazer. Isto não é só aqui na educação, não é só nesta Câmara. Em todas as câmaras estão a correr isso e eu dou conta disso. Em todas as câmaras, muitas das câmaras não sabem o que é que estão a receber. Não sabem e depois não fazem as suas continhas para contra-argumentar as câmaras não sabem fazer as contas e não sabem argumentar de acordo com o que está na legislação. Se calhar 98% das câmaras não sabem o que é que estão a receber e porque estão a receber isso, deveriam estar a receber mais ou não. E isso vale para grandes pequeninos, porque aquilo que eu tenho analisado grandes também acontecem mesmo. Não é por serem grandes que as pessoas estão mais controladas."</p>	<p>EDF</p>
---	--	--	--	------------

Questão 4: Quais são os principais desafios que o departamento financeiro municipal enfrentou durante o processo de transferência de competências na área da Educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Percepção do Departamento Financeiro sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>- Desafios - clarificação das responsabilidades pela administração central;</p> <p>- Impacto na gestão de recursos humanos e financeiro.</p>	<p>- Primeiro desafio é saber quais foram as transferências;</p> <p>- Insistem num rácio que ninguém contra-argumentou.</p>	<p>"Primeiro desafio é saber quais foram as transferências, o que é que nós somos responsáveis? Isso é a primeira coisa e isso não é o departamento de contabilidade que sabe. Não é o departamento de contabilidade e nem vai ser nenhum departamento de contabilidade que sabe, pois o departamento não sabe quem é que são as pessoas que estão afetadas? Onde é que é que estão afetadas? Pronto, eu não me alongar muito. Nesse momento, não estamos a receber a verba que devíamos estar a receber porque insistem num rácio que ninguém contra-argumentou e o IGEFE, o dinheiro do rácio que havia de estar a dar-nos município, está a utilizar essas pessoas para justificar o acordo de cooperação. E não é os recursos humanos e não é contabilidade que vem dar essa informação do número de pessoas que são necessárias para reportar. Volto a dizer se a base não for bem construída a contabilidade não devolve informação nenhuma."</p>	<p>EDF</p>



Questão 5: De que forma o departamento financeiro municipal pode contribuir para garantir a qualidade do ensino oferecido pelo agrupamento de escolas no processo de transferência de competências na área da Educação?

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo</b>	<b>Unidades de contexto</b>	<b>Unidade de enumeração</b>
Perceção do Departamento Financeiro sobre a transferência de competências na área da Educação	- Eficiência e eficácia resultante do planeamento.	- Se as coisas forem bem preparadas, pode-se verificar que, afinal, temos mais margem de manobra.	"Se as coisas forem bem preparadas, pode-se verificar que, afinal, temos mais margem de manobra para dar outros recursos, dar outros serviços à população, por exemplo, em vez de termos para prolongamento, assistentes operacionais, podemos ter animadores sociais."	EDF

#### 4. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EAP

Questão 1: Enquanto representantes dos pais/ E.E, de que forma veem a transferência de competências na área da Educação para as autarquias? Qual é a vossa percepção sobre essa mudança?

Categories	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Percepção da Associação de Pais sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção sobre Mudança;</li> <li>- Vantagens-mais conhecimento resultante da proximidade;</li> <li>- Comunicação, relação e articulação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco conhecimento que eu tenho;</li> <li>- No terreno as pessoas locais, o município tem, à partida, mais conhecimento do que é que as escolas necessitam;</li> <li>- Conversação entre as instituições.</li> </ul>	<p>“Do pouco conhecimento que eu tenho, não é? Que já estão a acontecer algumas passagens para as autarquias, uma delas é a educação, que é o que eu sei um bocadinho mais do assunto. Eu acho que no início a passagem vai ser muito difícil, como qualquer novidade, mas acho que a tendência é que seja melhor. Porquê? Porque no terreno as pessoas locais, o município tem, à partida, mais conhecimento do que é que as escolas necessitam, enquanto quem está no governo, não. O que é que pode não correr tão bem? Se não acompanhar a passagem de competências, a parte monetária, não é? A parte das autarquias também tem de ter porque senão não conseguem substituir o que o Governo fez até agora. Acho que é sempre um ano de ajustes, não é? O primeiro e segundo ano e depois é uma questão de conversação entre as instituições, acho eu, é preciso ver o que é prioritário”.</p>	EAP

Questão 2: De que forma a Associação de Pais/E.E. se envolve na gestão da escola, especialmente depois da transferência de competências para a autarquia?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da Associação de Pais sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>- Participação nos órgãos de gestão do AE;</p> <p>-Mudanças no orçamento financeiro;</p> <p>-Mediação-resolução de conflitos.</p>	<p>- Nós como pertencemos ao Conselho Geral;</p> <p>- O orçamento para o próximo ano do agrupamento de escolas e onde iria haver mudança de valores;</p> <p>- Ruído também não interessa nada.</p>	<p>A mais recente, nós como pertencemos ao Conselho Geral, portanto, tivemos conhecimento do Conselho Geral, onde está também o município de qual é que seria, por exemplo, o orçamento para o próximo ano do agrupamento de escolas e onde iria haver mudança de valores, digamos assim. Este ano, o agrupamento já sabe que vão ter menos x valor e vão ter de se sentar à mesa com os parceiros e ver de que forma é que os pais podem ajudar. Eu acho que neste caso, ainda por cima, sendo um ano de transição, é estarem atentos porque ruído também não interessa nada, não é? É estarmos atentos e se for necessário apoiar tanto uma instituição como a outra, e de que forma é que as crianças são as últimas a serem prejudicadas, porque ninguém tem interesse nisso, portanto, tem que realmente chegar a bom porto e com o que temos e quais são as nossas prioridades, que é mais ou menos como a gestão familiar, não é? Não se consegue fazer aumentos.</p>	<p>EAP</p>

Questão 3: Como é feita a comunicação entre a Associação de Pais, a escola e a autarquia?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da Associação de Pais sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação;</li> <li>- Articulação entre serviços da escola e da autarquia;</li> <li>- Parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos reuniões regulares;</li> <li>- Com a escola e com o município;</li> <li>- Projetos desenvolvidos em conjunto com a escola e em conjunto com o município.</li> </ul>	<p>Humm... Nós normalmente temos reuniões regulares, portanto, mais com a escola e com o município, quando é necessário, ou quando o assunto é mais da competência do município. Com a escola temos reuniões mensais e depois temos assentos nos órgãos principais, na escola no Conselho Geral, e com o município no Conselho Municipal de Educação. Também somos conselheiros e também podemos dar a nossa opinião sobre vários pontos, um deles, quando vier realmente a acontecer, também sobre a competência da transferência. A Associação de Pais está envolvida também como parceira, portanto pode dar a sua opinião e sugestões, e mais do que isso, porque somos conselheiros, não é? Não somos os decisores. E a Associação de Pais, no fundo, também desenvolve atividades em conjunto com a escola, não é? Já temos desenvolvido em conjunto com a escola e em conjunto com o município. Dependendo do tema, estou a lembrar-me da festa de Natal, do Carnaval, portanto, sempre que nos é solicitado e sempre que é possível colaboramos, às vezes, o único senão é ser em horário laboral, mas há sempre quem esteja disponível para isso.</p>	<p>EAP</p>

Questão 4: A transferência de competências na área da Educação afetou de alguma forma a participação da Associação de Pais na tomada de decisões na escola ou na autarquia? Se sim, de que maneira?

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo</b>	<b>Unidades de contexto</b>	<b>Unidade de enumeração</b>
Perceção da Associação de Pais sobre a transferência de competências na área da Educação	<p>- Impacto na participação-nenhum percebido;</p> <p>- Benefícios-bem-estar dos alunos.</p>	<p>- Neste momento, não posso dizer que tenha afetado em nenhum aspeto, porque também não noto mudança de comportamento nas instituições;</p> <p>- Acho que o superior interesse das crianças tem estado sempre acima.</p>	<p>Neste momento, não posso dizer que tenha afetado em nenhum aspeto, porque também não noto mudança de comportamento nas instituições. Pode vir a afetar o que, se nós entendermos que deixam de ter alguma atividade ou alguma possibilidade devido a essa falta de meios, mais do que nós conhecemos também as duas instituições em causa, também não vão mais às vezes, porque não podem, portanto, acho que o superior interesse das crianças tem estado sempre acima, de uma forma ou de outra. Politicamente, podem ver as coisas de forma diferente, mas eu acho que é sempre para o bem-estar dos alunos, digamos assim.</p>	EAP

## 5. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito ECE

Questão 1: Qual é o papel do departamento de educação municipal no processo de transferência de competências?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da Chefe da UECTJ sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do departamento de educação municipal;</li> <li>-Limitações nas competências adquiridas pelo município;</li> <li>-Dimensão do AE facilitou o processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultado sobre a capacidade de poder aceitar naquela altura as competências;</li> <li>- Passagem de competências já vinham definidas pelo Ministério;</li> <li>- AE: quatro escolas, pré-escolar e 1º ciclo facilitou o processo.</li> </ul>	<p>Quando se deu este último processo de transferência de competências, a Câmara Municipal e o setor que tem área da educação, foi consultado sobre a capacidade de poder aceitar naquela altura as competências. Poderia ter sido, por outro lado, por algum tempo. Contudo, todos os critérios, todas as formas de passagem de competências já vinham definidas pelo Ministério, o município pouco teve a dizer em relação a isso. O que aconteceu na altura foi, é que foram logo todas aceites nas primeiras datas, porque aqui em Arruda dos vinhos, as competências abrangem apenas as escolas do agrupamento que são quatro escolas, que vão desde o pré-escolar até ao Primeiro ciclo. A partir daí, não é da competência da Câmara Municipal e não, não se deslumbra que venha a ser porque a escola é de gestão privada e tem um contrato de associação. Portanto, a Câmara Municipal não tem nenhuma área de competência que venha a adquirir.</p>	<p>ECE</p>

Questão 2: Enquanto responsável pelo departamento da Educação na autarquia, de que forma a transferência de competências tem afetado a organização e gestão do sistema educacional municipal?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da Chefe da UECTJ sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças na gestão-não ocorreram;</li> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Dificuldades na gestão do segundo ciclo de ensino;</li> <li>- Ausência de mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não afetou a organização e gestão do sistema educacional municipal;</li> <li>- A assunção das competências ocorreu em janeiro de 2019;</li> <li>- Gerou dificuldades na negociação com o Ministério da Educação, e a situação ainda não foi resolvida;</li> <li>- Não resultou em alterações significativas no sistema de educação municipal.</li> </ul>	<p>A transferência de competências não afetou a organização e gestão do sistema educacional municipal. O sistema de educação municipal continua funcionando da mesma forma que antes da transferência de competências. A assunção das competências ocorreu em janeiro de 2019, pouco tempo após a entrada do responsável pelo departamento da Educação na autarquia, em outubro de 2018. Houve uma coincidência temporal entre a entrada do responsável pelo departamento e a transferência de competências, o que limitou seu tempo de observar e comparar o antes e o depois da transferência. A transferência de competências estava planeada apenas para o pré-escolar e o primeiro ciclo, mas houve a abertura de duas turmas de segundo ciclo em Arranhó, na escola do agrupamento de Escolas de Arruda dos Vinhos por indicação do governo. Isso gerou dificuldades na negociação com o Ministério da Educação, e a situação ainda não foi resolvida. A abertura das turmas de segundo ciclo foi uma decisão tomada pelo governo, mas não estava prevista na transferência de competências. A falta de inclusão do segundo ciclo no escopo da transferência trouxe desafios adicionais para a gestão do sistema educacional municipal, que está em processo de negociação com o Ministério da Educação para encontrar uma solução. A transferência de competências não resultou em alterações significativas no sistema de educação municipal. Não houve impactos significativos na organização e gestão do sistema educacional municipal decorrentes da transferência de competências.</p>	<p>ECE</p>

Questão 3: De que forma o departamento de educação municipal tem se adaptado à transferência de competências na prática?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da Chefe da UECTJ sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação - transportes;</li> <li>- Capacidade de gestão;</li> <li>- Limitações financeiras;</li> <li>- Falta de recursos humanos e meios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente no que diz respeito ao transporte de crianças com necessidades educativas especiais;</li> <li>- Devido à necessidade de transporte individualizado e à falta de recursos do município;</li> <li>- Verba proveniente do Ministério da Educação não é suficiente para cobrir todas as necessidades e custos envolvidos, o que cria um descompasso financeiro.</li> <li>- Tem levado à necessidade de buscar soluções externas, impactando os custos e as operações do município.</li> </ul>	<p>O departamento de educação municipal tem se adaptado bem à transferência de competências, principalmente no que diz respeito ao transporte de crianças com necessidades educativas especiais, que antes era responsabilidade do agrupamento. No entanto, essa mudança trouxe desafios significativos devido à necessidade de transporte individualizado e à falta de recursos do município para atender a essa demanda. A adaptação do departamento de educação municipal à transferência de competências tem se concentrado principalmente nas questões relacionadas ao transporte escolar de crianças com necessidades educativas especiais. A falta de recursos adequados, tanto em termos de pessoal quanto de frota de veículos, levou à contratação de empresas externas para suprir essa demanda. A verba proveniente do Ministério da Educação não é suficiente para cobrir todas as necessidades e custos envolvidos, o que cria um descompasso financeiro. O transporte individualizado de alunos para escolas fora do município gera dificuldades logísticas, uma vez que todas as escolas começam e terminam as aulas ao mesmo tempo. Isso tem exigido recursos adicionais para atender a demanda, como a contratação de empresas externas. A transferência de competências na área de transporte escolar de crianças com necessidades educativas especiais trouxe desafios relacionados à coordenação logística desses deslocamentos, especialmente devido ao horário de funcionamento das escolas. A falta de recursos humanos e de frota adequada tem levado à necessidade de buscar soluções externas, impactando os custos e as operações do município.</p>	<p>ECE</p>



Questão 4: Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências apresenta para o departamento de educação municipal?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da Chefe da UECTJ sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades, projetos e parcerias para a educação ao longo da vida;</li> <li>- Resistência dos docentes-processo de mudança;</li> <li>- Colaboração entre município e agrupamento de escolas-novos recursos-resposta a necessidades locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurado desenvolver projetos e parcerias para abordar a educação de forma abrangente, desde a primeira infância até a educação ao longo da vida;</li> <li>- Tem sido um obstáculo significativo;</li> <li>- Criação do Laboratório Irene Lisboa.</li> </ul>	<p>A transferência de competências apresenta algumas oportunidades para o departamento de educação municipal, embora as margens de atuação sejam limitadas. No entanto, o município tem procurado desenvolver projetos e parcerias para abordar a educação de forma abrangente, desde a primeira infância até a educação ao longo da vida. Um exemplo é o projeto educativo comum, que envolve todas as escolas do Concelho de Arruda e busca uma visão mais ampla da educação. No entanto, há uma resistência por parte dos professores do agrupamento em relação ao desenvolvimento desses projetos, o que tem dificultado sua implementação. O agrupamento de escolas tem apresentado resistência ao desenvolvimento de projetos propostos pelo município. Essa resistência, provavelmente originada na direção ou orientação do agrupamento, tem dificultado o desenvolvimento dos projetos pedagógicos propostos pela Câmara Municipal. A ênfase do agrupamento parece estar em cumprir os programas e conteúdos curriculares, o que limita a disponibilidade e a motivação para a implementação de projetos de maior significado.</p> <p>Apesar do interesse e dos esforços do departamento de educação municipal em desenvolver projetos e parcerias, a resistência dos professores do agrupamento tem sido um obstáculo significativo. A prioridade do agrupamento parece estar na execução dos programas curriculares, o que dificulta a implementação de projetos propostos pela Câmara Municipal.</p>	<p>ECE</p>

			<p>Os professores demonstram pouca disponibilidade e motivação para envolver-se em projetos de maior relevância, que vão além das atividades regulares em sala de aula. A relação entre o município e o agrupamento de escolas é percebida como desigual, com o município sendo mais procurado para resolver problemas do que para desenvolver projetos de maior relevância.</p> <p>A parceria mais bem-sucedida até o momento foi a criação do Laboratório Irene Lisboa, uma iniciativa conjunta que tem obtido resultados positivos na área da educação científica. A relação entre o município e o agrupamento de escolas é marcada por uma visão desigual de responsabilidades. O município é mais acionado para solucionar problemas cotidianos, como questões de infraestrutura e manutenção, enquanto a parceria para desenvolver projetos de maior relevância é limitada. O único caso bem-sucedido até o momento foi a criação do Laboratório Irene Lisboa, uma iniciativa conjunta que abrange a educação científica desde a primeira infância até o segundo ciclo.</p>	
--	--	--	---	--

Questão 5: E quais são os principais desafios que a transferência de competências apresenta para o departamento de educação municipal?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção da Chefe da UECTJ sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios - educação digital;</li> <li>- Impacto na qualidade do ensino- adequação de métodos e recursos pedagógicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialmente em relação à educação digital;</li> <li>- Criar um equilíbrio entre o uso de métodos tradicionais e tecnologias digitais.</li> </ul>	<p>A transferência de competências para a área da educação apresenta desafios, especialmente em relação à educação digital. Enquanto os alunos são naturalmente familiarizados com as tecnologias digitais, alguns professores podem enfrentar dificuldades para acompanhar o ritmo e se sentirem ameaçados em relação ao conhecimento tecnológico dos alunos. É necessário criar um equilíbrio entre o uso de métodos tradicionais e tecnologias digitais, reconhecendo a importância do desenvolvimento da sensibilidade e destreza das crianças por meio dos meios tradicionais, enquanto se aproveita o potencial das ferramentas digitais para facilitar o ensino e a aprendizagem. As tecnologias digitais são amplamente utilizadas em diferentes áreas de trabalho, e é essencial que os alunos estejam preparados para lidar com elas. No entanto, o princípio fundamental é que as tecnologias devem ser uma ferramenta facilitadora e não complicadora da vida cotidiana.</p>	ECE

Questão 6: De que forma a transferência de competências pode afetar a qualidade do ensino oferecido pelo departamento de educação municipal?

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de registo</b>	<b>Unidades de contexto</b>	<b>Unidade de enumeração</b>
Perceção da Chefe da UECTJ sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Garantia de melhoria educativa;</li> <li>- Benefícios-qualidade da educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números acima do rácio estabelecido pelo Ministério;</li> <li>- O cuidado com as crianças é priorizado;</li> <li>- Garantir a qualidade da educação.</li> </ul>	<p>A transferência de competências para o departamento de educação municipal não compromete a qualidade do ensino oferecido. Mesmo trabalhando com números acima do rácio estabelecido pelo Ministério, o município tem se esforçado para fornecer assistentes em quantidade suficiente para atender às necessidades e garantir um ambiente propício ao aprendizado. O cuidado com as crianças é priorizado, e o município busca corresponder a todas as demandas para apoiar o trabalho do agrupamento. O foco é garantir a qualidade da educação oferecida, sem que a transferência de competências represente um obstáculo nesse sentido.</p>	ECE

## 6. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito ERA

Questão 1: Enquanto responsável autárquico pelo pelouro da Educação, qual é a sua percepção sobre a transferência de competências na área da Educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Percepção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia;</li> <li>- Proximidade;</li> <li>- Conhecimento;</li> <li>- Responsabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma parte que é da autonomia e a de vinculação a um projeto educativo;</li> <li>- Uma mais-valia;</li> <li>- Essencial para um projeto educativo e para a educação do seu concelho;</li> <li>- questão dos transportes.</li> </ul>	<p>A transferência de competências tem várias nuances, há uma parte que é da autonomia e a de vinculação a um projeto educativo que a transferência de competências eventualmente pode permitir. Essa é porventura uma mais-valia, uma vez que faz com que haja uma proximidade entre os agentes educativos e quem está no terreno e quem conhece os territórios mais facilmente consegue ter uma percepção mais realista daquilo que pode ser o mais comunitário, e o mais essencial para um projeto educativo e para a educação do seu concelho. Essa é a vertente eventualmente mais interessante nesta transferência de competências é o "downsize" e que, eventualmente, nomeadamente em relação a alguns aspetos sobre, estou a lembrar-me, por exemplo, da questão dos transportes, o pacote financeiro que depois está restrito a essa transferência de competências é insuficiente relativamente àquilo que é a responsabilização dos municípios nalgumas áreas, a título administrativo nomeadamente na questão dos transportes.</p>	ERA

Questão 2: Em que áreas específicas o município tem adotado políticas de municipalização e como isso tem impactado a qualidade dos serviços públicos?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de municipalização;</li> <li>- Desafios - financiamento adequado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão dos transportes pode ser paradigmática porque tem essa cobertura muito alargada;</li> <li>- Pacote financeiro.</li> </ul>	Eu acho que a questão dos transportes pode ser paradigmática porque tem essa cobertura muito alargada, que engloba a questão dos alunos com necessidades educativas especiais e acaba por ser mais desafiante porque o universo acaba por ser mais alargado, sem querer repetir, do que aquilo que é englobado nesse pacote financeiro, o que é englobado na responsabilidade não é correspondente ao que é englobado, passo a redundância, na transferência financeira equivalente.	ERA

Questão 3: Quais são as principais vantagens da transferência de competências na área da Educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação	<p>-Responsabilidade municipal;</p> <p>- Municipalização.</p>	<p>- Mais direta naquilo que é o projeto educativo do Concelho;</p> <p>- Pensado para um território para aquilo que é uma população.</p>	<p>Comecei a entrevista logo por aí, ehhe... Mas é eventualmente essa essa questão que é, há uma responsabilidade mais direta naquilo que é o projeto educativo do Concelho pensado para um Conselho pensado para um território pensado para aquilo que é uma população e que desta maneira, eventualmente pode ter uma ligação mais direta, mais umbilical e isso é um aspeto interessante porque não é um distanciamento tão grande entre aquilo que são as preocupações educativas de quem nos conhece na primeira pessoa e que depois por entreposta da pessoas ver resolvida da melhor maneira, essa é a parte que pode ser interessante.</p>	ERA

Questão 4: E quais são as principais desvantagens da transferência de competências?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Perceção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvantagens;</li> <li>- Falta de recursos financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acréscimo de responsabilidade não tem o correspondente financeiro.</li> </ul>	<p>Por outro lado, porque é deixar aos seus aquilo que é para si, a parte mais difícil. É precisamente, depois todo esse acréscimo de responsabilidade não tem o correspondente financeiro que essa mesma responsabilidade exige, como se diz em bom português, sintetizando não se pode fazer omeletes sem ovos.</p>	ERA



Questão 5: Como garantir que a transferência de competências resulte em uma melhoria efetiva na qualidade da educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Percepção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia de melhoria efetiva na qualidade da educação no município;</li> <li>- Atratividade do território;</li> <li>- Oportunidade para currículos locais;</li> <li>- Proximidade e conhecimento do território;</li> <li>- Territorialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essa qualidade tem sido muito referenciada, avaliada e escrutinada pelos rankings;</li> <li>- A educação como uma referência, e como um fator, ou como um dos fatores principais;</li> <li>- Uma mais-valia;</li> <li>- Etnografia pode ser um aspeto interessante;</li> <li>- Que os territórios têm podem ser incorporados face à proximidade e esse carácter umbilical pelas autarquias</li> </ul>	<p>Quer dizer, tendo por base o nosso caso, o caso de Arruda dos Vinhos, essa qualidade tem sido muito referenciada, avaliada e escrutinada pelos rankings e por todo um conjunto de barómetros que têm sido e têm servido de indicadores que têm tornado a educação como uma referência, e como um fator, ou como um dos fatores principais de atratividade para o Conselho. Esta questão da transferência de competências tem a ver com encargos, e essa é a tal questão do correspondente financeiro que assim exige, ou que exige, mas, por outro lado, também pode ser uma mais-valia, pode ser uma oportunidade para face a essa transferência de competências à boleia dessa transferência de competências, embora possa não estar lá, isso explícito, mas implicitamente ser uma oportunidade para ter currículos locais que, de outra forma, passariam facilmente despercebidos pela tutela que não conhece o território como nós conhecemos e que não percebem que, por exemplo, etnografia pode ser um aspeto interessante, quer dizer ou certas nuances que os territórios têm podem ser incorporados face à proximidade e esse carácter umbilical pelas autarquias.</p>	<p>ERA</p>

Questão 6: De que forma avalia a transferência de competências do poder central para o município na área da educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>-Vantagens-mais responsabilização, mais competências; - Resolução dos processos de resolução; - Desafios financeiros.</p>	<p>- Positiva a ideia de não escamotear essas responsabilidades, porque transferir é responsabilizar, aumentar o leque de competências;  - Há uma perda de burocracia, uma perda de mediações;  - aquém desse acréscimo de responsabilidades.</p>	<p> Talvez seja cedo para fazer a avaliação, mas penso que é positiva a ideia de não escamotear essas responsabilidades, porque transferir é responsabilizar, aumentar o leque de competências, mas também de respostas e de soluções que têm de ser dadas. É esse aspeto que eventualmente pode ser positivo porque encurta os processos de resolução de problemas, por assim dizer, ou seja, há uma perda de burocracia, uma perda de mediações que desta maneira ficou mais centralizadas nos agentes principais que são dos Conselhos dos municípios. Há, e acaba por ser um bocadinho, mantenho uma repetição constante, a questão dos envelopes financeiros que ficou um bocadinho aquém desse acréscimo de responsabilidades.</p>	<p>ERA</p>

Questão 7: De que forma o município promove a descentralização e a participação das partes interessadas na tomada de decisões relacionadas à educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Percepção da autarquia sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção da descentralização, participação;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Criação de sinergias e troca de ideias entre os atores locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolver é uma matriz que está muito impregnada nesta forma de fazer política autárquica;</li> <li>- Linhas de diálogo estão abertas;</li> <li>- Entre todos os agentes envolvidos e que depois ficam plasmados, por exemplo, no nosso mês da educação, onde há esta proximidade e esta envolvência muito grande.</li> </ul>	<p>Bem, o envolver é uma matriz que está muito impregnada nesta forma de fazer política autárquica do nosso Concelho e isso é uma realidade que depois existe naquilo que são as linhas de diálogo estão abertas com as associações de pais, e com o próprio agrupamento e com os agentes educativos em geral e todos estes atores que trazem de uma forma mais ou menos formal, porque também temos projetos como uma associação caminhando, que tem uma proposta diferenciada, ou diferenciadora face àquilo que é o panorama genérico e comum para a educação e que temos essa capacidade, essa possibilidade e essa abertura para constantemente reunirmos e ouvirmos naquilo que são sugestões que são propostas e são até no fundo, a criação de sinergias entre todos estes agentes envolvidos e que depois ficam plasmados, por exemplo, no nosso mês da educação, onde há esta proximidade e esta envolvência muito grande, no sentido de perceber quais é que são os temas que podem ser aliciantes para serem tratados, por exemplo, para os nossos docentes uma formulação de propostas comuns e nos convites que vão sendo enviados para todos estes intervenientes no processo educativo e que têm essa possibilidade de, face a esta abertura, terem as vias desimpedidas, de contestação e porque não dizer também de crítica, mas também de sugestão de possibilidades para fazermos educação com mais qualidade no Concelho.</p>	<p>ERA</p>

## 7. Matriz de análise de conteúdo – Sujeito EPL

Questão 1: Quais são os principais desafios que os parceiros locais têm encontrado no processo de transferência de competências na área da Educação?

Categories	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
Percepção dos parceiros locais sobre a transferência de competências na área da Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios - Precariedade docente;</li> <li>- Questão financeira - insuficiente remuneração;</li> <li>- Espaços físicos de trabalho e material inadequados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluem a dificuldade em encontrar pessoal qualificado;</li> <li>- A contratação de professores a recibos verdes, com contratos de trabalho precários e horários reduzidos;</li> <li>- Os custos adicionais de deslocação e remuneração podem dificultar a contratação;</li> <li>- Falta de condições espaciais e materiais adequados para lecionar as disciplinas.</li> </ul>	<p>Alguns dos principais desafios enfrentados pelos parceiros locais no processo de transferência de competências na área da Educação incluem a dificuldade em encontrar pessoal qualificado para lecionar as atividades de enriquecimento curricular. A contratação de professores a recibos verdes, com contratos de trabalho precários e horários reduzidos, dificulta a atração de profissionais qualificados, principalmente quando as horas de trabalho são limitadas e não compensam deslocamentos longos. A falta de disponibilidade de pessoal local com formação adequada para preencher essas vagas é um desafio a ser enfrentado.</p> <p>Outro desafio enfrentado pelos parceiros locais é a questão econômica relacionada à contratação de profissionais qualificados que vivem longe do município. Os custos adicionais de deslocamento e remuneração podem ser um obstáculo para a contratação desses profissionais, tornando mais difícil preencher as vagas disponíveis. Além disso, a falta de condições espaciais e materiais adequados para lecionar as disciplinas é um desafio enfrentado pelos parceiros locais. A escassez de espaços e a falta de gestão adequada de materiais em algumas escolas dificultam a oferta de aulas de atividade física e motora. A falta de espaços disponíveis e a gestão limitada de materiais afetam negativamente a qualidade do ensino nessas disciplinas. Esses desafios relacionados às condições físicas e materiais podem dificultar o desenvolvimento adequado das aulas e a promoção de um ambiente propício para o aprendizado.</p>	EPL

Questão 2: Quais são as principais oportunidades que a transferência de competências na área da Educação oferece para os parceiros locais?

Categories	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
------------	---------------	----------------------	----------------------	-----------------------

<p>Percepção dos parceiros locais sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade;</li> <li>- Proximidade;</li> <li>- Conexões com os parceiros locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para quem vivia no local e não teve de fazer oferta de candidatura para dar aulas;</li> <li>- Acho que se torna mais fácil;</li> <li>- Oferece a oportunidade de as pessoas conhecerem outras realidades.</li> </ul>	<p>Mesmo quando isso abriu na altura do Sócrates, foi quando eu comecei a dar aulas. Para quem vivia no local e não teve de fazer oferta de candidatura para dar aulas, foi uma oportunidade espetacular.</p> <p>Para quem vive perto, acho que se torna mais fácil em termos de horas, pois após as aulas aqui, pode sempre complementar com outra coisa mais próximo.</p> <p>Além da própria gestão do processo de contratação de professores, a transferência de competências na área da Educação oferece a oportunidade de as pessoas conhecerem outras realidades além da vila de Arruda dos Vinhos. Outras pessoas vieram trabalhar em Arruda dos Vinhos e, de alguma forma, ficaram conectadas com o URDA, permitindo conhecer um pouco do que o URDA pode oferecer, além do centro do município.</p>	<p>EPL</p>
---	--	---	--	------------

Questão 3: Enquanto parceiros locais nas atividades educacionais, consideras que a transferência de competências na área da Educação afeta a colaboração entre o município, agrupamento de escolas e os parceiros locais?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção dos parceiros locais sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<p>-Distanciamento;  - Desvantagens dos meios de comunicação digitais.</p>	<p>- Considero que estamos um pouco mais afastados;  -Tínhamos um pouco mais de contacto com as pessoas.</p>	<p>OK, eu considero o seguinte, eu considero que estamos um pouco mais afastados, ou seja, há muita comunicação a nível de tecnologia, a nível de e-mail de WhatsApp, mas em termos de partilha de espaços comuns, partilha de até mesmo com os próprios professores na escola estamos muito mais afastados.  Eu acho que quando fazíamos parte do município havia aquelas reuniões mais participativas, tínhamos um pouco mais de contacto com as pessoas, e neste momento quase que fazemos o nosso trabalho, e depois o seguimos, ou seja, passamos muito tempo sem conexão com as pessoas nas escolas, como também pessoas da Câmara.  Neste momento, passamos muito tempo sem conexão com as pessoas nas escolas, assim como com pessoas da Câmara.</p>	<p>EPL</p>

Questão 4: Qual é a importância da colaboração entre os parceiros locais, o agrupamento de escolas e o departamento de educação municipal para o sucesso da transferência de competências na área da Educação?

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidade de enumeração
<p>Perceção dos parceiros locais sobre a transferência de competências na área da Educação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade;</li> <li>- Eficácia;</li> <li>- Melhor trabalho conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haja essa conexão que é muito importante;</li> <li>- Conscientização das necessidades;</li> <li>- Tem que haver sempre esta sensibilidade.</li> </ul>	<p>Eu considero importante é que haja essa conexão que é muito importante, ou seja, de alguma forma que não haja, que não haja pelo menos barreiras, ou seja, partilha-se um aumento em termos de objetivos do que se pretende para a escola. quando o URDA faz um relato sobre das necessidades que são, que são precisas para poder lecionar de alguma forma a Câmara tem de estar consciente dessas necessidades de alguma forma, se quer que neste caso deste parceiro faça melhor forma em termos que cumpra os objetivos não pode, de alguma forma negar as necessidades.</p> <p>A Câmara fornece transporte para atividades como aulas de natação, considerando que o URDA não consegue fazer esse transporte.</p> <p>E acho que é isso tem que haver sempre esta sensibilidade, porque acaba a ideia que esta parceria seja, uma extensão da Câmara, que não fazendo este serviço em termos de lecionação, podendo de alguma forma concorrer, ou seja, recrutar o URDA em termos de parceria para poder fazer esse trabalho, mas a Câmara sabe que isto é uma extensão da Câmara que tem que ficar o trabalho bem feito, então, de alguma forma, tem que se unir um pouco com estas instituições para de uma forma poder fazer o melhor trabalho possível, não pode haver barreiras.</p>	<p>EPL</p>

### 8. Matriz de análise de conteúdo – Comparação entre entrevistados

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidade de enumeração
<b>Perceção sobre a transferência de competências na área da Educação</b>			
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de competências-Nova Administração Pública;</li> <li>- Capacidade de gestão- Nova Gestão Pública</li> <li>- Eficiência e eficácia;</li> <li>- Desafios para os municípios-relação com os atores locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção em termos de resultados;</li> <li>- É um aproveitamento que o Estado faz dos municípios;</li> <li>- Para tentar com menos dinheiro fazer mais;</li> <li>- O fator humano será decisivo para poder correr bem ou correr mal.</li> </ul>	EPD
Perceção do Diretor do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo que se vem a desenvolver e amadurecer;</li> <li>-Mudanças na gestão dos recursos humanos, incremento da gestão financeira;</li> <li>- Gestão eficaz da educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A transferência de competências para as autarquias já não é novo;</li> <li>- Os não docentes que eram Ministério da Educação nessa altura passaram para a autarquia;</li> <li>- É um processo a nível do Concelho de Arruda dos Vinhos, que já tem alguma maturidade para o efeito.</li> </ul>	EDA
Perceção do Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do departamento financeiro municipal- informação, transparência, prestar contas;</li> <li>-Desafios-maior responsabilização e clareza dos organismos centrais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É a entidade responsável que tem de demonstrar a informação que está a ser, neste caso, todo o impacto financeiro desta descentralização;</li> <li>- Tem a ver com os serviços que são os pensadores da descentralização.</li> </ul>	EDF
Perceção da Associação de Pais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção sobre Mudança;</li> <li>-Vantagens-mais conhecimento resultante da proximidade;</li> <li>- Comunicação, relação e articulação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco conhecimento que eu tenho;</li> <li>- No terreno as pessoas locais, o município tem, à partida, mais conhecimento do que é que as escolas necessitam;</li> <li>- Conversação entre as instituições.</li> </ul>	EAP



Perceção da Chefe da UECTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do departamento de educação municipal;</li> <li>- Limitações nas competências adquiridas pelo município;</li> <li>- Dimensão do AE facilitou o processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultado sobre a capacidade de poder aceitar naquela altura as competências;</li> <li>- Passagem de competências já vinham definidas pelo Ministério</li> <li>- AE: quatro escolas, pré-escolar e 1º ciclo facilitou o processo.</li> </ul>	ECE
Perceção da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia;</li> <li>- Proximidade;</li> <li>- Conhecimento;</li> <li>- Responsabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma parte que é da autonomia e a de vinculação a um projeto educativo;</li> <li>- Uma mais-valia;</li> <li>- Essencial para um projeto educativo e para a educação do seu concelho;</li> <li>- Questão dos transportes.</li> </ul>	ERA
<b>Adaptação à transferência de competências</b>			
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Territorialização da Educação;</li> <li>- Descentralização;</li> <li>- Capacidade de gestão- Nova Gestão Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A escola, eu acho que se tem adaptado bem porque já tinha a seu cargo o pessoal não docente;</li> <li>- Porque tem um Patrão, mas no fundo, no dia a dia, trabalham com outro;</li> <li>- Tudo o que tem a ver com material de desgaste fica com a Câmara.</li> </ul>	EPD
Perceção do Diretor do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na Gestão-planeamento atempado;</li> <li>- Mudança na Gestão Financeira;</li> <li>- Articulação;</li> <li>- Eficácia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O exemplo do leite escolar, dos transportes;</li> <li>- As rubricas que neste momento estão a ser transferidas para a autarquia que é um valor, um valor significativo e que vai ter implicações diretas em contexto, pedagógicos;</li> <li>- Tem de haver uma articulação muito eficaz para conseguir que todas as medidas que essa rubrica, que esse financiamento, iria implicar seja eficaz;</li> <li>- a rapidez e a eficácia da medida naturalmente que será diferente de ser feito por uma gestão financeira por parte da autarquia.</li> </ul>	EDA

Perceção do Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas no planeamento;</li> <li>- Falta de Informação Precisa;</li> <li>- Fontes de financiamento insuficientes;</li> <li>-Desafios na Municipalização-aprendizagem de processos de planeamento, gestão financeira e negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algumas falhas efetivamente, porque há coisas que nos são pedidas e não estão a ser preparadas;</li> <li>- Também tem influência os decisores que não dão orientações atempadamente... a legislação é muito vaga;</li> <li>- Não estamos a receber as verbas devidas e ninguém se preocupa em perceber;</li> <li>- As câmaras não sabem fazer as contas e não sabem argumentar de acordo com o que está na legislação.</li> </ul>	EDF
Perceção da Associação de Pais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação nos órgãos de gestão do AE;</li> <li>-Mudanças no orçamento financeiro;</li> <li>-Mediação- resolução de conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós como pertencemos ao Conselho Geral;</li> <li>- O orçamento para o próximo ano do agrupamento de escolas e onde iria haver mudança de valores;</li> <li>- Ruído também não interessa nada.</li> </ul>	EAP
Perceção da Chefe da UECTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação – transportes;</li> <li>- Capacidade de gestão;</li> <li>- Limitações financeiras;</li> <li>- Falta de recursos humanos e meios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente no que diz respeito ao transporte de crianças com necessidades educativas especiais;</li> <li>- Devido à necessidade de transporte individualizado e à falta de recursos do município;</li> <li>- Verba proveniente do Ministério da Educação não é suficiente para cobrir todas as necessidades e custos envolvidos, o que cria um descompasso financeiro;</li> <li>- Tem levado à necessidade de buscar soluções externas, impactando os custos e as operações do município.</li> </ul>	ECE
Perceção da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de municipalização;</li> <li>- Desafios-financiamento adequado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questão dos transportes pode ser paradigmática porque tem essa cobertura muito alargada;</li> <li>- Pacote financeiro.</li> </ul>	ERA
<b>Colaboração com outras instituições</b>			

Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção dos docentes sobre a transferência de competências- Pouca visibilidade;</li> <li>- Limitação na proximidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mas eles, se calhar, não notam tanto...</li> <li>- Porque está alguém à frente a fazer esta ligação.</li> </ul>	EPD
Perceção do Diretor do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na autonomia da Escola - menor autonomia pedagógica;</li> <li>- Importância da comunicação;</li> <li>- A mudança é um processo-adaptação as mudanças;</li> <li>- Regras, comunicação e eficácia;</li> <li>-Clarificação de papéis-distribuição de responsabilidades- desvantagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é só deste agrupamento, mas de todo o país;</li> <li>- Eu acredito que se as lideranças, seja da instituição escola, ou seja, da instituição autarquia estiverem afinadas e que haja comunicação, as coisas conseguem funcionar;</li> <li>- É como tudo na vida, eu acho que somos animais que nos conseguimos adaptar;</li> <li>- Enquanto estas regras não forem estabelecidas e para mim a primeira regra chama-se comunicação... a transferência de competências não será uma coisa benéfica para as escolas;</li> <li>- Se cada instituição tomar as suas decisões.</li> </ul>	EDA
Perceção do Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiência e eficácia resultante do planeamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se as coisas forem bem preparadas, pode-se verificar que, afinal, temos mais margem de manobra.</li> </ul>	EDF
Perceção da Associação de Pais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação;</li> <li>- Articulação entre serviços da escola e da autarquia;</li> <li>- Parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temos reuniões regulares</li> <li>- Com a escola e com o município</li> <li>- Projetos desenvolvidos em conjunto com a escola e em conjunto com o município</li> </ul>	EAP
Perceção da Chefe da UECTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Garantia de melhoria educativa;</li> <li>- Benefícios-qualidade da educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números acima do rácio estabelecido pelo Ministério;</li> <li>- O cuidado com as crianças é priorizado;</li> <li>- Garantir a qualidade da educação.</li> </ul>	ECE

Perceção da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia de melhoria efetiva na qualidade da educação no município;</li> <li>- Atratividade do território;</li> <li>- Oportunidade para currículos locais;</li> <li>- Proximidade e conhecimento do território;</li> <li>- Territorialização;</li> <li>- Promoção da descentralização, participação;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Criação de sinergias e troca de ideias entre os atores locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essa qualidade tem sido muito referenciada, avaliada e escrutinada pelos rankings;</li> <li>- A educação como uma referência, e como um fator, ou como um dos fatores principais;</li> <li>- Uma mais-valia;</li> <li>- Etnografia pode ser um aspeto interessante;</li> <li>- Que os territórios têm podem ser incorporados face à proximidade e esse carácter umbilical pelas autarquias;</li> <li>- Envolver é uma matriz que está muito impregnada nesta forma de fazer política autárquica;</li> <li>- Linhas de diálogo estão abertas;</li> <li>- Entre todos os agentes envolvidos e que depois ficam plasmados, por exemplo, no nosso mês da educação, onde há esta proximidade e esta envolvência muito grande.</li> </ul>	ERA
Perceção dos parceiros locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distanciamento;</li> <li>- Desvantagens dos meios de comunicação digitais;</li> <li>- Proximidade;</li> <li>- Eficácia;</li> <li>- Melhor trabalho conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que estamos um pouco mais afastados;</li> <li>- Tínhamos um pouco mais de contacto com as pessoas;</li> <li>- Haja essa conexão que é muito importante;</li> <li>- Consciencialização das necessidades;</li> <li>- Tem de haver sempre esta sensibilidade.</li> </ul>	EPL
<b>Principais mudanças que a transferência de competências trouxe</b>			

Percepção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na Rotina de trabalho dos docentes;</li> <li>-Tensões/Conflitos;</li> <li>- Proximidade/comunicação/colaboração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode condicionar. Eu acredito que pode condicionar;</li> <li>- Se houver mal-entendidos entre as duas instituições;</li> <li>- Entendimento e interajuda.</li> </ul>	EPD
Percepção do Diretor do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças na gestão escolar-financeira;</li> <li>- Impacto no financiamento da escola-diminuição da autonomia da escola/gestão financeira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito honestamente, eu acho que a transferência de competências, tanto a nível nacional como a nível local, vai trazer alterações;</li> <li>- Uma série de rubricas, que ao serem transferidas para a autarquia, deixa de estar na autonomia do conselho administrativo fazer essa gestão e passa a estar na autarquia.</li> </ul>	EDA
Percepção do Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto da descentralização-necessidade de orçamentos mais rigorosos;</li> <li>-Aproveitamento da administração central;</li> <li>-Falta de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensação de que o município não tem noção da real despesa;</li> <li>- “está-se a aproveitar”;</li> <li>- Não têm contas definitivas reais.</li> </ul>	EDF
Percepção da Associação de Pais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto na participação-nenhum percebido;</li> <li>- Benefícios-bem-estar dos alunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neste momento, não posso dizer que tenha afetado em nenhum aspeto, porque também não noto mudança de comportamento nas instituições;</li> <li>- Acho que o superior interesse das crianças tem estado sempre acima.</li> </ul>	EAP
Percepção da Chefe da UECTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças na gestão-não ocorreram</li> <li>-Responsabilidade;</li> <li>-Dificuldades na gestão do segundo ciclo de ensino;</li> <li>- Ausência de mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não afetou a organização e gestão do sistema educacional municipal;</li> <li>- A assunção das competências ocorreu em janeiro de 2019;</li> <li>- Gerou dificuldades na negociação com o Ministério da Educação, e a situação ainda não foi resolvida;</li> <li>- Não resultou em alterações significativas no sistema de educação municipal.</li> </ul>	ECE

Perceção da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vantagens-mais responsabilização, mais competências;</li> <li>- Resolução dos processos de resolução;</li> <li>- Desafios financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiva a ideia de não escamotear essas responsabilidades, porque transferir é responsabilizar, aumentar o leque de competências;</li> <li>- Há uma perda de burocracia, uma perda de mediações;</li> <li>- Aquém desse acréscimo de responsabilidades.</li> </ul>	ERA
<b>Principais oportunidades da transferência de competências</b>			
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios para a qualidade da educação depende da gestão;</li> <li>- Eficácia e eficiência;</li> <li>- Municipalização;</li> <li>Desafios e oportunidades</li> <li>- Investimento;</li> <li>-Melhoria das infraestruturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento que os municípios esperam fazer na educação;</li> <li>- Gerir bem essas rubricas;</li> <li>- Se o município fizer uma gestão desses dinheiros que vêm dessa transferência de competências, pode haver um melhoramento nos estabelecimentos;</li> <li>- Oportunidades;</li> <li>- Melhoramento nos estabelecimentos.</li> </ul>	EPD
Perceção do Diretor do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades na Transferência de competências;</li> <li>- Falta de clareza no processo de transferência-atribuição diferenciada das competências;</li> <li>-Decentralização;</li> <li>- Processo em maturação, desenvolvimento com constrangimentos e oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olha muito honestamente, ainda não vi as oportunidades;</li> <li>- O que são competências pedagógicas, o que são competências de gestão e o que é que são competências administrativas que são coisas distintas;</li> <li>- Os municípios, muito honestamente, ainda não têm maturidade para perceber.</li> </ul>	EDA

Perceção da Chefe da UECTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades - projetos e parcerias para a educação ao longo da vida;</li> <li>- Resistência dos docentes-processo de mudança;</li> <li>- Colaboração entre município e agrupamento de escolas-novos recursos-resposta a necessidades locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurado desenvolver projetos e parcerias para abordar a educação de forma abrangente, desde a primeira infância até a educação ao longo da vida;</li> <li>- Tem sido um obstáculo significativo;</li> <li>- Criação do Laboratório Irene Lisboa.</li> </ul>	ECE
Perceção da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade municipal;</li> <li>- Municipalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais direta naquilo que é o projeto educativo do Concelho;</li> <li>- Pensado para um território para aquilo que é uma população.</li> </ul>	ERA
Perceção dos parceiros locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade;</li> <li>- Proximidade;</li> <li>- Conexões com os parceiros locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para quem vivia no local e não teve de fazer oferta de candidatura para dar aulas;</li> <li>- Acho que se torna mais fácil;</li> <li>- Oferece a oportunidade de as pessoas conhecerem outras realidades.</li> </ul>	EPL
<b>Principais desafios da transferência de competências</b>			
Perceção dos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios na Transferência de competências;</li> <li>- Benefícios para a qualidade da educação-bem comum;</li> <li>- Territorialização da Educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os desafios são muitos;</li> <li>- Eu acho que os alunos vão ganhar;</li> <li>- É apenas uma forma que os nossos políticos encontraram e cabe às pessoas no terreno gerirem bem essa decisão.</li> </ul>	EPD

Perceção do Diretor do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de competências-desafios;</li> <li>- Liderança, comunicação e adaptação;</li> <li>- Capacidade de gestão-maturação e desenvolvimento;</li> <li>- Financiamento da educação-gestão financeira;</li> <li>- Municipalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, a transferência de competências esse pode ser considerado um desafio;</li> <li>- Quem tem gerido esse processo de liderança, tem de ter a capacidade de comunicar, tem de ter a capacidade de interpretar, de se adaptar;</li> <li>- A necessidade a meu ver de haver um tempo de maturação das decisões, e não tomar decisões de ânimo rápido;</li> <li>- Os orçamentos são a via para as coisas funcionarem financeiramente, mas se ficarmos agarrados só a questão do orçamento e a forma de operacionalização do orçamento;</li> <li>- E quem pensou esta lógica da delegação de competência, esta lógica de articulação, pensou sempre numa lógica local de gestão local.</li> </ul>	EDA
Perceção do Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios - clarificação das responsabilidades pela administração central;</li> <li>- Impacto na gestão de recursos humanos e financeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro desafio é saber quais foram as transferências;</li> <li>- Insistem num rácio que ninguém contra-argumentou.</li> </ul>	EDF
Perceção da Chefe da UECTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios - educação digital;</li> <li>- Impacto na qualidade do ensino- adequação de métodos e recursos pedagógicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialmente em relação à educação digital;</li> <li>- Criar um equilíbrio entre o uso de métodos tradicionais e tecnologias digitais.</li> </ul>	ECE
Perceção da autarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de recursos financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acréscimo de responsabilidade não tem o correspondente financeiro.</li> </ul>	ERA



<p>Perceção dos parceiros locais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafios</li> <li>- Precariedade docente</li> <li>- Questão financeira-insuficiente remuneração</li> <li>-Espaços físicos de trabalho e material inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluem a dificuldade em encontrar pessoal qualificado;</li> <li>- A contratação de professores a recibos verdes, com contratos de trabalho precários e horários reduzidos;</li> <li>- Os custos adicionais de deslocação e remuneração podem dificultar a contratação;</li> <li>- Falta de condições espaciais e materiais adequados para lecionar as disciplinas.</li> </ul>	<p>EPL</p>
--------------------------------------	--	---	------------