



Políticas Educativas Locais, Cartas Educativas e Planos Estratégicos Educativos – desafios e decisões em dois contextos

Local Educational Policies, Educational Charts and Educational Strategic Plans - challenges and decisions in two contexts

Susana Santos

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território
Universidade de Aveiro
susanasantos94@ua.pt

Rui Neves

Departamento de Educação e Psicologia / Centro de Investigação em Didática e Tecnologia na Formação de Formadores
Universidade de Aveiro
rneves@ua.pt

João Lourenço Marques

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território
Universidade de Aveiro
jjmarques@ua.pt

Resumo:

Desde os primórdios da democracia portuguesa até à atualidade, têm sido publicados diversos diplomas e normativos legais a fim de transferir competências do Estado Central para a Administração Local, principalmente em matéria de educação. Este processo, designado por descentralização de competências, veio atribuir às autarquias responsabilidades na gestão da rede escolar municipal, com a elaboração da Carta Educativa, e a definição de políticas educativas locais, por meio da construção do Plano Estratégico Educativo Municipal. Estes dois instrumentos, desenvolvidos à escala local, visam a definição de estratégias que respondam de forma eficiente e eficaz aos desafios territoriais (demográficos, socioeconómicos e educativos) e às necessidades atuais e futuras da comunidade educativa local, visando a melhoria dos seus níveis de educação, qualidade de vida e bem-estar. A fim de compreender como os Municípios procedem à construção das estratégias educativas locais, foram analisados os processos e os produtos (Cartas Educativas e Planos Estratégico Educativo Municipais) de dois casos (Concelho A e B). Este estudo permitiu identificar quatro componentes fundamentais para a construção destas estratégias: o i) Diagnóstico Estratégico, o ii) Processo de Auscultação, a iii) Construção Estratégica e a iv) Monitorização. A observação dos dois processos permitiu ainda destacar um conjunto de desafios subjacentes a cada uma das etapas e antever possíveis soluções. Os resultados obtidos podem constituir-se como um guião orientador no desenvolvimento deste tipo de instrumentos por equipas externas ou internas às autarquias.

Palavras-chave: Descentralização; Educação; Cartas Educativas; Plano Estratégico Educativo Municipal; Desafios



Abstract:

From the beginnings of the Portuguese Democracy to the present, several diplomas and legal regulations have been published in order to transfer competences from the Central State to the Local Administration, mainly in education. This process, designated by decentralization of competences, has given responsibilities in the management of the municipal school network to the municipalities, with the elaboration of the Educational Charter, and the definition of local educational policies, through the construction of the Municipal Educational Strategic Plan. These two instruments, developed at the local level, aim at the definition of strategies that respond efficiently and effectively to the territorial challenges (demographic, socioeconomic and educational) and to the current and future needs of the local educational community, aiming at improving their levels of education, quality of life and well-being. In order to understand how the Municipalities build the local education strategies, the processes and products (Educational Charter and Municipal Education Strategic Plan) of two cases (County A and B) were analyzed. This study allowed to identify four fundamental components for the construction of these strategies: i) Strategic Diagnosis, ii) Auscultation Process, iii) Strategic Construction and iv) Monitoring. The observation of the two processes also made it possible to highlight a set of challenges underlying each of the stages and anticipate possible solutions. The results obtained can constitute a guiding script in the development of this type of instruments by external or internal teams to the local authorities

Keywords: Decentralization; Education; Educational Chart; Municipal Educational Strategic Plan; Challenges

Resumen:

Desde los inicios de la democracia portuguesa hasta el presente, se han publicado varios diplomas y regulaciones legales para transferir competencias del Estado central a la Administración local, principalmente en educación. Este proceso, designado por descentralización de competencias, ha otorgado responsabilidades a los municipios en la gestión de la red escolar municipal, con la elaboración de la Carta Educativa y la definición de políticas educativas locales, a través de la construcción del Plan Estratégico Educativo Municipal. Estos dos instrumentos, desarrollados a nivel local, apuntan a la definición de estrategias que respondan de manera eficiente y efectiva a los desafíos territoriales (demográficos, socioeconómicos y educativos) y a las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa local, con el objetivo de mejorar sus niveles de educación, calidad de vida y bienestar. Con el fin de comprender cómo los municipios construyen las estrategias educativas locales, se analizaron los procesos y productos (Carta Educativa y Plan Estratégico Educativo Municipal) de dos casos (Condado A y B). Este estudio permitió identificar cuatro componentes fundamentales para la construcción de estas estrategias: i) Diagnóstico Estratégico, ii) Proceso de auscultación, iii) Construcción Estratégica y iv) Monitoreo. La observación de los dos procesos también hizo posible resaltar un conjunto de desafíos que subyacen en cada una de las etapas y anticipar posibles soluciones. Los resultados obtenidos pueden constituir un guía en el desarrollo de este tipo de instrumentos por equipos externos o internos a las autoridades locales.

Palabras-clave: Descentralización; Educación; Cartas Educativas; Plano Estratégico Educativo Municipal; Desafíos



Introdução

O estudo empírico apresentado neste artigo resulta de um trabalho de investigação mais amplo (Santos, S. 2017) que compreendeu a construção de um referencial teórico de boas práticas para a definição de uma política educativa à escala local, tendo em conta os instrumentos de gestão da rede e política educativa local (Cartas Educativas e Planos Estratégicos Educativos Municipais). Deste modo, o presente artigo mostra as principais componentes identificadas nesse referencial como peças-chave para a definição de estratégias educativas locais e assinala os desafios/constrangimentos que poderão surgir em cada uma delas apresentando possíveis soluções. Os resultados decorrentes deste estudo podem constituir-se como um guião que oriente as equipas na elaboração destes instrumentos e as consciencialize para eventuais entraves que poderão emergir e comprometer o decurso normal do processo mostrando soluções de prevenção e de atuação.

O reconhecimento das mutabilidades territoriais (alterações demográficas e socioeconómicas¹) têm levado as figuras de planeamento a delinear estratégias que respondam de uma forma eficaz e eficiente aos desafios territoriais e às necessidades da comunidade local. Com o surgimento do processo de descentralização de competências, as entidades locais passaram a ter um papel mais ativo na resposta a esses desafios e necessidades, uma vez que viram a sua autonomia e responsabilidades aumentadas, nomeadamente no setor educativo. Neste sentido, as autarquias suportam-se, atualmente, da CE e do PEEM para a construção de estratégias e de políticas educativas locais que passam por adequar a rede escolar às necessidades atuais e futuras da comunidade educativa local, elevar os níveis de educação e qualificação de toda a comunidade e contribuir para a melhoria da sua qualidade de vida e bem-estar. Contudo, no processo de construção destas políticas e estratégias educativas existem alguns desafios que se colocam e que comprometem o seu normal decurso. Assim, este artigo apresenta um enquadramento teórico 1) aos desafios demográficos, socioeconómicos e educativos; 2) à evolução do quadro de competências da administração local, nomeadamente na área da educação; 3) ao modelo de governação da política educativa local, 4) aos instrumentos de gestão da rede e política educativa local (CE e PEEM) e, por fim, os resultados obtidos da análise 5) de dois casos (Concelho A e B), dos dois processos e dos dois produtos/instrumentos, identificando as etapas essenciais para a construção das estratégias, os desafios subjacentes a cada uma delas e possíveis soluções.

Desafios demográficos, socioeconómicos e educativos

Com o processo de globalização e o desenvolvimento dos transportes e tecnologias emergiram dinâmicas demográficas e socioeconómicas como o envelhecimento populacional, o adiamento e declínio da fecundidade, os fluxos migratórios e a crise económica (Fonseca, 2006 e INE, 2015) que colocaram dificuldades à atividade de planeamento territorial. Estas mutabilidades territoriais traduzem-se em desafios para os planeadores que procuram dar uma resposta eficaz e eficiente às necessidades das comunidades. Neste exercício, os planeadores, têm-se suportado da base metodológica do planeamento estratégico que integra o i) desenvolvimento de um diagnóstico

1 Envelhecimento populacional, o adiamento e declínio da fecundidade, os fluxos migratórios e a crise económica (INE, 2015).



estratégico e prospetivo sobre o território para o qual se está a planear e o ii) envolvimento da comunidade no desenho de estratégias/medidas flexíveis (Perestrelo, 2002 e Fonseca, 2006). A primeira etapa permite retratar as tendências demográficas e socioeconómicas do território desde o passado até ao presente e perspetivar comportamentos futuros. A segunda considera os contributos da comunidade local indispensáveis no processo de construção de estratégias que se adaptem às circunstâncias e imprevisibilidades do território.

Na área da Educação o impacto dos fenómenos demográficos e socioeconómicos é evidente. No país, o número de crianças e jovens tem vindo a diminuir de forma considerável ao longo do tempo (Tabela 1). Por conseguinte, tem-se assistido a uma redução do número de estabelecimentos de educação e ensino principalmente no setor público, tendo-se registado, de acordo com o INE (Instituto Nacional de Estatística), uma diminuição de -6372 estabelecimentos públicos de ensino não superior, entre 2000/01 e 2010/11 (Fernandes, 2007).

Tabela 1: População residente em Portugal, por grandes grupos etários, 2001 e 2011

Ano	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-64	65+	Total
2001	539491	537521	579590	688686	790901	5526435	1693493	10356117
2011	482647	525087	564595	565250	582065	5832470	2010064	10562178
Diferença N.º	-56844	-12434	-14995	-123436	-208836	306035	316571	206061
Diferença %	-10,5	-2,3	-2,6	-17,9	-26,4	5,5	18,7	2,0
		-8,4						

Fonte: autores (origem dos dados: INE)

Estas alterações na rede educativa têm levantado questões sensíveis como a distribuição das ofertas educativas e formativas, os transportes escolares, o sucesso escolar e as acessibilidades a pessoas com necessidades especiais. Neste sentido, é fundamental ter em consideração a forma como o processo de construção das estratégias educativas é desenvolvido, uma vez que envolve um conjunto diversificado de dimensões que merecem uma resposta adequada. A participação da comunidade educativa (órgãos políticos, encarregados de educação, docentes, não docentes, entre outros agentes) é uma etapa indispensável neste processo, uma vez que permite auxiliar o processo de tomada de decisão política pela identificação das necessidades e prioridades educativas do território (Fernandes, 2007).

Em suma, entende-se que o retrato das tendências demográficas, socioeconómicas e educativas, assim como a participação da comunidade são peças-chave na construção de estratégias e de políticas educativas que respondam de forma eficaz e eficiente às necessidades da comunidade.

Evolução das competências da Administração Local na área da Educação

Desde os primeiros tempos da Democracia Portuguesa, têm sido publicados diversos diplomas legais sobre a transferência de competências do Estado Central para a Administração Local numa lógica de atribuir uma maior autonomia ao poder local e melhorar a eficiência e eficácia



dos processos em áreas como a saúde, a educação e a cultura (Pacheco, 2012). A fim de compreender como tem vindo a ser feita a atribuição de competências para as autarquias na área da educação, nomeadamente ao nível na gestão da rede e política educativa, é apresentada, de forma cronológica, a evolução do quadro jurídico.

Com a publicação da Constituição da República Portuguesa de 1976 surge o princípio da descentralização administrativa vertido nos artigos 6.º, 239.º e 268.º. Em 1984 o Decreto-Lei n.º 77/84, de 8 de março veio delimitar e coordenar a atuação da administração central e local relativamente aos investimentos públicos. Em 1999 houve a transferência de competências para as autarquias locais incumbindo-lhes a elaboração da carta escolar com a Lei n.º 159/99, de 14 de setembro. O Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro, veio também regulamentar a transferência de competências para as autarquias locais e aprovar a elaboração da Carta Educativa, anteriormente designada por Carta Escolar pela Lei n.º 159/99, de 14 de setembro. Já em 2008 foi publicado o Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho, a fim de transferir competências para os municípios especificamente na área da educação (artigo 1.º). Cinco anos depois, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2013, de 19 de março, surgiu o Programa Aproximar, um programa que visa a descentralização de políticas públicas e aumentar a proximidade entre os decisores político-administrativos e os destinatários. Nesse mesmo ano foi também publicada a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que transfere competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais. Em 2017 foi publicada a Resolução da Assembleia da República n.º 68/2017 recomendando a continuação da descentralização na área da saúde, educação e cultura através da celebração de contratos interadministrativos. No ano seguinte, a Lei-Quadro n.º 50/2018, de 16 de agosto, veio também transferir competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais. Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, veio revogar alguns diplomas legais destacando-se neste âmbito o Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro na redação mais atual (Decreto-Lei n.º 72/2015, de 11 de maio) e o Decreto-lei n.º 144/2008, de 28 de julho na sua última versão (Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro), a fim de concretizar a transferência de competências para as autarquias e entidades intermunicipais na área da Educação.

De acordo com esta breve análise, identifica-se um esforço em aumentar as responsabilidades e autonomia das autarquias (Rosário, 2009). No entanto, os resultados decorrentes da publicação dos diplomas legais, principalmente na área da educação, têm sido amplamente discutíveis. Um estudo realizado em 2012 pelo Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa com o propósito de avaliar a descentralização de competências de educação para os municípios, à luz do Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho, concluiu, em traços gerais, que este processo foi avaliado de forma positiva pelas autarquias. No entanto, foi salientado pelos municípios que as verbas atribuídas pelo Ministério da Educação são insuficientes para a manutenção e requalificação dos equipamentos escolares, assim como o número de profissionais não docentes definidos pela portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro. Neste último caso, as autarquias veem-se obrigadas a recorrer a verbas próprias provenientes do orçamento municipal para novas contratações de pessoal não docente, de forma a colmatar as necessidades das escolas.

Apesar de algumas limitações financeiras, é inegável que as Câmaras Municipais dispõem de mais responsabilidades e competências que lhes permitam atuar com maior eficácia e eficiência sobre os desafios territoriais e os problemas/necessidades da comunidade educativa local (Pinhal, 2014). É neste sentido que as Cartas Educativas e os Planos Estratégicos Educativos Municipais assumem



uma importância acrescida por se tratarem de instrumentos educativos desenvolvidos à escala local, conferindo, às autarquias, um papel central no planeamento do futuro educativo do seu município.

Modelo de governação da política educativa local

Atualmente, o processo de construção e de coordenação de políticas educativas já não se circunscreve apenas à ação do governo. O desenho das estratégias e políticas educativas seguem lógicas de governação em rede que se traduzem no envolvimento e cooperação de diferentes entidades e agentes com ação direta ou indireta com o meio educativo visando a definição de objetivos comuns (Barroso, 2015; Mota & Bittencourt, 2018).

Na definição de estratégias educativas locais, o poder local assume um papel central neste processo. Esta estrutura é responsável por promover a participação dos agentes educativos nos processos de construção de estratégias educativas garantindo a representatividade de todos os grupos que têm um papel ativo neste ramo tais como as crianças e jovens, corpo docente e não docente, encarregados de educação e outros agentes que se considere importante ouvir como as associações, empresas e coletividades (Tristão, 2009; Abreu, 2012; Cardo, 2014, p.24). Todos estes grupos de interesse devem partilhar as suas experiências, ideias e vontades numa lógica de aprendizagem e construção coletiva com o Município. Este último, por conseguinte, é responsável por comunicar as suas intenções ao Estado Central por forma a obter o financiamento necessário para a concretização das propostas de reconfiguração da rede escolar definidas na Carta Educativa e das políticas educativas vertidas no Plano Estratégico Educativo Municipal.

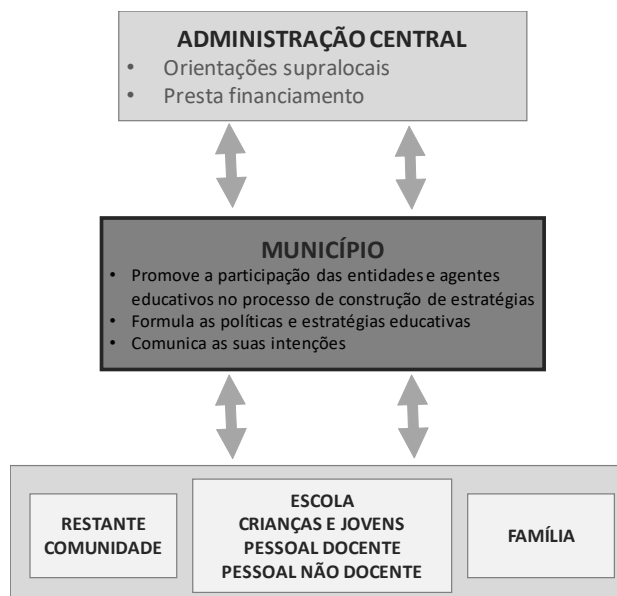


Figura 1: Modelo de governação em rede na educação

Fonte: autores, com base em Santos, S. (2017).



Instrumentos de Gestão da Rede e Política Educativa Local

A elaboração da Carta Educativa e do Plano Estratégico Educativo Municipal é atualmente da responsabilidade dos municípios, uma vez que estes têm como competências a gestão da rede e definição da política educativa local.

A **Carta Educativa**, segundo o artigo 5.º, do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, visa a construção de propostas de reconfiguração da rede escolar articuladas com o quadro de evolução demográfico e socioeconómico previsto e as necessidades educativas e formativas do município. Segundo Cordeiro & Martins (2012), as primeiras (38) Cartas Educativas começaram a ser homologadas no ano de 2006. Contudo, como já se passaram mais de 10 anos desde a elaboração das primeiras CE, alguns municípios procederam à sua revisão, dado que a legislação assim obriga (n.º 3, do artigo 15.º, do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro). De acordo com o n.º 2 do artigo 15.º do mesmo diploma, a revisão das Cartas Educativas é obrigatória quando a rede educativa local se encontra em desconformidade com os “*princípios, objetivos e parâmetros técnicos do ordenamento da rede educativa*”.

Quanto ao conteúdo, segundo o artigo 13.º, as CE incluem uma componente de natureza mais técnica e outra de natureza documental. A componente técnica (n.º 1, do artigo 13.º) inclui a elaboração do diagnóstico demográfico, socioeconómico e educativo e das propostas de reconfiguração da rede escolar. A componente de natureza documental (n.º 2, do artigo 13.º) integra as peças que devem acompanhar esse diagnóstico – a) o relatório com a identificação das medidas e sua justificação e b) o programa de execução com a respetiva calendarização das medidas.

Costa e Barbosa (2002) consideram que para além destes elementos, a CE deve integrar a componente de monitorização com o objetivo de acompanhar continuamente o processo, durante e após, a fase de implementação das propostas e avaliar o grau de ajustamento da rede educativa às necessidades da comunidade e ao enquadramento demográfico e socioeconómico local.

CARTA EDUCATIVA (art.º 13.º, do DL n.º 21/2019, de 30 de janeiro)	
COMPONENTE TÉCNICA	
<ul style="list-style-type: none">• Caracterização da localização e organização espacial dos edifícios e equipamentos educativos• Diagnóstico estratégico• Projeções de desenvolvimento• Propostas de intervenção à rede pública	
COMPONENTE DOCUMENTAL	
<ul style="list-style-type: none">• Relatório que mencione as principais medidas a adotar e a sua justificação• Programa de execução, com a calendarização da concretização das medidas propostas no relatório	

Figura 2: Conteúdo das Cartas Educativas

Fonte: autores, com base no artigo 13.º, do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro



Os conceitos de **Plano Estratégico Educativo Municipal** e de Projeto Educativo Local/Municipal embora distintos, referem-se ao mesmo instrumento. O conceito de Projeto Educativo Local/Municipal é aquele que tem mais tradição ao nível da política educativa local. Já no preâmbulo da Carta das Cidades Educadoras, elaborada em 1990 no 1º Congresso Internacional das Cidades Educadoras e retificada em 1994 e em 2004 nos Congressos de Bolonha e de Génova, respetivamente, destacava-se a importância dos municípios no desenvolvimento de um projeto político potenciador do seu território educativo². Neto-Mendes (2007), Baixinho (2008) e Cordeiro *et al* (2012), são exemplos de autores que referenciaram nas suas publicações o conceito e definição de Projeto Educativo Local como um instrumento participado e prospetivo, indispensável à coordenação da política educativa local, capaz de responder às necessidades da comunidade educativa local.

A designação de Plano Estratégico Educativo Municipal foi legalmente referida pela primeira vez em 2015 no âmbito do Programa Aproximar, no artigo 7.º, do Decreto-Lei n.º 30/2015, de 12 de fevereiro. De acordo com Cordeiro *et al*, 2012 e Cardo, 2014, o PEEM tem como principal objetivo a construção e definição de políticas educativas locais que respondam às necessidades educativas no curto, médio e longo prazo.

O conteúdo deste instrumento encontra-se definido nos contratos de educação e formação municipal nas cláusulas 11ª e 12ª³. A cláusula 11ª mostra que no conteúdo dos PEEM deve constar uma caracterização do município a nível territorial e educativo, nomeadamente dos estabelecimentos que constituem a rede escolar local, das ofertas educativas e formativas ministradas em cada um deles, das necessidades formativas da comunidade educativa, das áreas de apoio socioeducativo existentes, dos resultados escolares e das taxas de abandono e de conclusão. Apesar de se verificarem algumas semelhanças ao nível do conteúdo entre as CE e os PEEM nomeadamente no que respeita à elaboração do diagnóstico estratégico (cláusula 11ª) verifica-se que existe uma componente exclusiva do PEEM: o plano de ação. O plano de ação comporta a identificação das linhas prioritárias de ação, as metas, os indicadores de melhoria de desempenho educativo, as estratégias, as atividades, os recursos (humanos e materiais) necessários à sua implementação e a calendarização da concretização e implementação das ações definidas (cláusula 12ª do contrato interadministrativo de educação e formação).

2 Carta das Cidades Educadoras, disponível em: <http://www.edcities.org/rede-portuguesa/wp-content/uploads/sites/12/2018/09/Carta-das-cidades-educadoras.pdf>.

3 Contrato interadministrativo de delegação de competências - contrato de educação e formação municipal, site: <http://www.spn.pt/media/default/info/10000/400/30/7/minuta%20contrato%20jan%2015.pdf>.



PLANO ESTRATÉGICO EDUCATIVO MUNICIPAL	
(Cláusula 11ª e 12ª do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências)	
CLÁUSULA 11ª	
a) Caracterização territorial; b) Caracterização dos AE/E; c) Oferta educativa e formativa; d) Necessidades educativas e formativas por parte das famílias, crianças, alunos e formandos; e) Áreas de apoio à família como atividades de animação e de apoio à família (AAAF), componente de apoio à família (CAF) e ação social escolar; f) Resultados escolares – avaliação interna e avaliação externa dos alunos; g) Taxa de abandono escolar e saída precoce do sistema educativo; h) Taxa de conclusão dos ciclos e níveis de ensino.	
CLÁUSULA 12ª	
- Linhas gerais de ação, - Metas, - Indicadores de melhoria de desempenho educativo, - Estratégias, - Atividades, - Recursos, - Calendarização.	

Figura 3: Conteúdo dos Planos Estratégicos Educativos Municipais
Fonte: autores, com base nas Cláusulas 11ª e 12ª do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências

Para além do conteúdo definido nos contratos interadministrativos de delegação de competências, Costa *et al.* (2016) avançam que este deve ser complementado com nove princípios:

1. **Participação cidadã:** envolvimento de toda a comunidade educativa no desenho do plano;
2. **Mobilização e implicação:** construção de estratégias de mobilização dos agentes educativos;
3. **Sustentabilidade:** avaliação de forma sustentada dos melhores recursos e opções a considerar;
4. **Transversalidade e integração:** construção de estratégias de ação educativa em torno de áreas setoriais transversais à área da educação;
5. **Prospetiva e Inovação:** incorporação de uma visão prospetiva e inovadora;
6. **Autonomia Institucional:** reforço da autonomia institucional na pedagogia, administração, financiamento e cultura;
7. **Liderança:** criação de uma ação mobilizadora por meio de líderes;
8. **Monitorização:** acompanhamento da implementação do plano de ação e avaliação dos resultados; e
9. **Inacabamento:** ajuste e adequação do plano sempre que se justifique.



Em conclusão, a CE trata-se de um instrumento direcionado, sobretudo, para a vertente material da Educação como a reconfiguração da rede escolar, ao passo que o PEEM está mais centrado na definição de estratégias educativas locais, incidindo especialmente sobre as questões imateriais da Educação como o sucesso e abandono escolar, as necessidades educativas especiais, a formação parental e a adequação das ofertas formativas às necessidades do tecido empresarial. Deste modo, verifica-se que existe uma certa complementaridade entre os dois instrumentos, uma vez que as questões materiais e imateriais da Educação estão relacionadas.

Dois Casos – Dois Processos – Dois Produtos

O estudo apresentado tem como principal propósito identificar os desafios/constrangimentos locais que se possam colocar ao processo de construção de estratégias através da elaboração de Cartas Educativas e de Planos Estratégicos Educativos Municipais. Para este fim, foram selecionados os Concelhos A e B uma vez que, no momento da investigação (que decorreu entre 2016 e 2017), surgiu a oportunidade de acompanhar, como observador participante, uma equipa da Universidade de Aveiro que estava a desenvolver em parceria com os Municípios estes instrumentos. Tal situação permitiu recolher informação *in loco* e aceder a documentos indisponíveis online nas plataformas das Câmaras Municipais analisadas – a Carta Educativa de 2006 e a Revisão da Carta Educativa de 2017 do Concelho A e a Revisão da Carta Educativa do ano de 2016 do Concelho B. A partir deste material de trabalho, seguiu-se a análise dos dois casos (Concelhos A e B), dos dois processos (de construção de estratégias dos Concelhos A e B) e dos dois produtos (Cartas Educativas e Planos Estratégicos Educativos Municipais).

Metodologia

Este estudo, de natureza qualitativa, compreendeu uma *análise interpretativa* do conteúdo dos instrumentos educativos (CE e PEEM) dos Concelhos A e B, de acordo com os normativos legais que determinam o seu conteúdo⁴. Esta análise teve como objetivo caracterizar a forma

4 Este estudo foi desenvolvido ao abrigo do artigo 18.º, do Decreto-Lei n.º 72/2015, de 11 de maio, uma vez que no momento da investigação ainda não tinha sido publicado o Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro. Apesar do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro revogar o antigo Decreto-Lei n.º 72/2015, de 11 de maio, os resultados obtidos em 2017 não se alteram, uma vez que o novo diploma legal mantém a mesma redação relativamente à componente técnica. A única alteração registou-se ao nível da componente documental que já não exige a elaboração do plano de financiamento com a estimativa de custos, menção das fontes de financiamento e entidades responsáveis pela sua execução.

Para a análise do conteúdo dos Planos Estratégicos Educativos Municipais recorreu-se à cláusula 11ª e 12ª do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências – Contrato de Educação e Formação Municipal.



como diferentes elementos definidos na legislação foram incorporados. Posteriormente, estabeleceu-se uma **análise evolutiva** do conteúdo das Cartas Educativas de 1ª e 2ª geração, assim como uma **análise comparativa** entre os instrumentos (CE e PEEM) desenvolvidos por cada um dos Concelhos, conforme se encontra representado no esquema seguinte. Neste exercício, foram elaborados três quadros para a análise evolutiva e comparativa do conteúdo destes instrumentos: dois para as CE e um para os PEEM. Os quadros das CE, elaborados por Concelho, integram uma sistematização da informação das Cartas Educativas de 1ª e 2ª geração por cada um dos parâmetros que definem o seu conteúdo no art.º 18.º, do Decreto-Lei n.º 71/2015, de 11 de maio. No caso dos PEEM, foi elaborado apenas um quadro de sistematização de informação dos PEEM dos dois Concelho segundo os critérios definidos ao nível de conteúdo nas cláusulas 11ª e 12ª do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências. Esta metodologia permitiu assinalar as semelhanças e diferenças existentes ao nível dos instrumentos educativos, verificar a sua conformidade com as disposições legalmente definidas ao nível do seu conteúdo e perceber o grau de desenvolvimento das componentes introduzidas em cada um dos instrumentos.

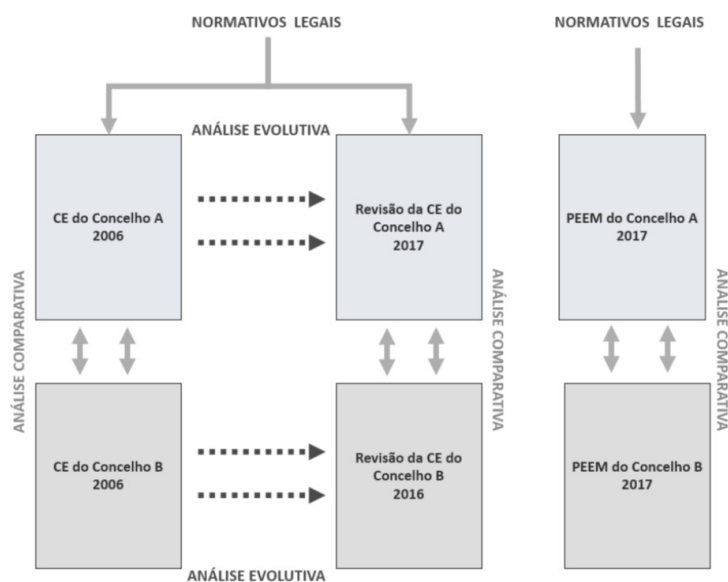


Figura 4: Metodologia de análise dos casos de estudo
Fonte: Santos, S. (2017)

A *observação participante* dos dois processos permitiu acompanhar o processo de auscultação que contou com a realização de i) entrevistas individuais e de *focus group* aos diversos membros da comunidade educativa e de ii) *workshops* de apresentação e validação do trabalho. Esta etapa permitiu, através da recolha de informação e registos



áudio - analisados numa perspetiva interpretativa e holística, a) complementar a análise interpretativa, b) perceber, em termos práticos, o processo inerente à construção dos instrumentos educativos e c) identificar desafios que se colocam a cada uma das etapas do processo.

Com base neste conjunto de dados e sua análise, foi possível perspetivar formas e processos para a elaboração de CE e de PEEM numa lógica ajustada a cada contexto territorial e identificar desafios e possíveis soluções subjacentes a cada uma das etapas que compõem o processo de construção de estratégias e políticas educativas.

Apresentação, análise e discussão de resultados

Após uma análise evolutiva e comparativa do conteúdo das Cartas Educativas com base na lei, concluiu-se que as primeiras Cartas Educativas (elaboradas em 2006) continham diagnósticos territoriais e educativos tendencialmente descritivos e focados apenas na realidade local. Ao passo que as Cartas Educativas desenvolvidas nos anos de 2016 e 2017 para além de incluírem uma relação explicativa dos dados (e.g. explicar fenómenos demográficos a partir de comportamentos socioeconómicos), apresentam também uma análise que permite posicionar o município face ao comportamento de outras unidades territoriais. Para além destas, acrescem-se ainda novos métodos de análise de informação como a análise *shift-share* e ainda o envolvimento da comunidade educativa local através da realização de exercícios participativos para validação da informação e recolha de novos contributos que enriqueçam o diagnóstico desenvolvido. Ao nível da componente prospetiva salienta-se o horizonte temporal definido, que no caso das Cartas Educativas de 2ª geração foi mais extenso permitindo perspetivar e antecipar tendências demográficas para um período mais alargado. O modelo de projeções utilizado nas Cartas Educativas elaboradas nos anos de 2016 e de 2017 introduz uma componente que não constava no modelo de projeções utilizado nas Cartas Educativas de 2006 – a dimensão socioeconómica que considera os fluxos migratórios como uma dimensão que influencia o número de população residente. A respeito das propostas de intervenção verifica-se que as Cartas Educativas de 1ª e de 2ª geração incluem a identificação e justificação das propostas de reconfiguração da rede escolar. No entanto, verificou-se que nas Cartas Educativas de 2ª geração houve a elaboração de cenários e o envolvimento da comunidade educativa na fase de construção de propostas de reconfiguração da rede.

Da análise comparativa das Cartas Educativas verificaram-se grandes semelhanças entre o conteúdo das Cartas Educativas desenvolvidas em 2006 pelos dois Concelhos, embora tenham sido desenvolvidas por equipas distintas (equipa da Câmara Municipal no caso do Concelho A e equipa externa à Câmara Municipal no caso do Concelho B) atesta-se que a sua construção se centrou no cumprimento dos dispostos definidos legalmente. Por outro lado, as Cartas Educativas de 2ª geração, embora desenvolvidas pela mesma equipa, o que explica as suas semelhanças, consideraram a comunidade educativa uma peça-chave na construção de estratégias educativas.



		Equipa da CM (Concelho A) Empresa (Concelho B)	Equipa da UA + CM (Concelhos A e B)
CONTEÚDO DAS CE		CE de 2006	Revisão da CE 16/17
CARACTERIZAÇÃO TÉCNICA	Diagnóstico Estratégico + Caracterização da localização e organização dos equipamentos educativos	- Análise descritiva dos dados - Visão muito centrada na realidade local	- Relação estratégica dos dados (explicativa) - Olhar global - Novas formas de análise (<i>shift-share</i>) - Acréscimo de novas abordagens (educação) - Envolvimento da comunidade (validação + contributos)
	Projeções de Desenvolvimento	- Horizonte temporal mais diminuto (2020 – 14 anos) - Modelo de projeções: dimensão demográfica	- Horizonte temporal mais alargado (2040 – 23 anos) - Modelo de projeções: dimensão demográfica e socioeconómica
	Propostas de Intervenção	- Identificação e justificação das propostas de reordenamento da rede	- Identificação, justificação e discussão das propostas/cenários com a comunidade educativa (validação/reformulação)
COMPONENTE DOCUMENTAL	Relatório com as medidas e sua justificação	✓	✓
	Programa de execução e calendarização da concretização das propostas	✓	✗

Figura 5: Síntese dos principais resultados da análise evolutiva e comparativa das CE
Fonte: Santos, S. (2017)

Relativamente aos Planos Estratégicos Educativos Municipais foi possível analisar de forma comparativa o conteúdo dos PEEM dos Concelhos A e B. Conclui-se deste estudo que ambos apresentam grandes semelhanças visto que foram desenvolvidos no mesmo período pela mesma equipa técnica. No entanto, a diferença centra-se na componente de diagnóstico territorial e educativo. No caso do Concelho A, a Carta Educativa e o Plano Estratégico Educativo Municipal foram desenvolvidos em simultâneo. Deste modo, a componente de diagnóstico foi vertida para o PEEM em forma de síntese, a fim de evitar repetição de conteúdos dado que esta componente é comum aos dois instrumentos. Contudo, no caso do Concelho B, houve um hiato de 1 ano entre os momentos de elaboração dos dois instrumentos (Revisão da CE e PEEM). Neste caso, para além da síntese dos conteúdos do diagnóstico da Carta Educativa, o PEEM incluiu nova informação que não tinha sido anteriormente considerada nesse diagnóstico, mas necessária para o desenho das políticas educativas.

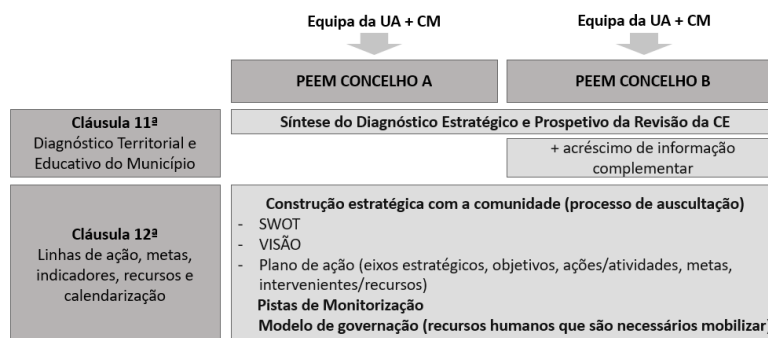


Figura 6: Síntese dos principais resultados da análise comparativa dos PEEM
Fonte: Santos, S. (2017)



Em suma, da análise do conteúdo das CE dos Concelhos A e B de 2006 e 2016/2017 e dos PEEM de 2017 identificaram-se algumas semelhanças. Uma das principais componentes que integram ambos os instrumentos é o Diagnóstico Estratégico. No caso das Cartas Educativas de 2ª geração este diagnóstico apareceu vertido com grande detalhe, ao passo que nos PEEM esta informação aparece em forma de síntese dado que estes instrumentos foram desenvolvidos no mesmo período e pela mesma equipa. Apesar de se tratarem de instrumentos desenvolvidos de forma separada verificou-se uma complementaridade dos dois documentos (CE e PEEM) dada a interdependência das componentes que os constituem (e.g. diagnóstico estratégico e auscultação da comunidade educativa local). O processo de auscultação permitiu recolher contributos determinantes para a validação e complemento do diagnóstico e construção de estratégias de reconfiguração da rede escolar da CE e definição de políticas educativas locais nos PEEM. A componente de monitorização também surge vertida nos PEEM de ambos os concelhos logo após a componente de construção estratégica (plano de ação), a fim de fornecer pistas para a monitorização do plano de ação através da identificação de indicadores de realização e de avaliação de resultados.

Deste modo, foi possível identificar quatro componentes fundamentais para o desenho de estratégias educativas:

- 1) **Diagnóstico Estratégico**, comporta o retrato territorial, demográfico, socioeconómico e educativo do território desde o passado até ao presente e um estudo prospetivo da população por ciclos de educação e ensino e freguesias;
- 2) **Auscultação da Comunidade Educativa Local**, visa a recolha de contributos para i) o diagnóstico estratégico, ii) a construção de propostas de reconfiguração da rede escolar e iii) a definição de políticas educativas locais que respondam aos desafios territoriais e às necessidades da comunidade educativa no curto, médio e longo-prazo;
- 3) **Construção Estratégica – Plano de Ação**, assenta na definição de estratégias educativas locais com a comunidade que permitem orientar a ação política na melhoria do estado da educação do seu Município;
- 4) **Monitorização**, como processo de acompanhamento e avaliação dos resultados decorrentes da implementação das ações definidas no plano de ação.

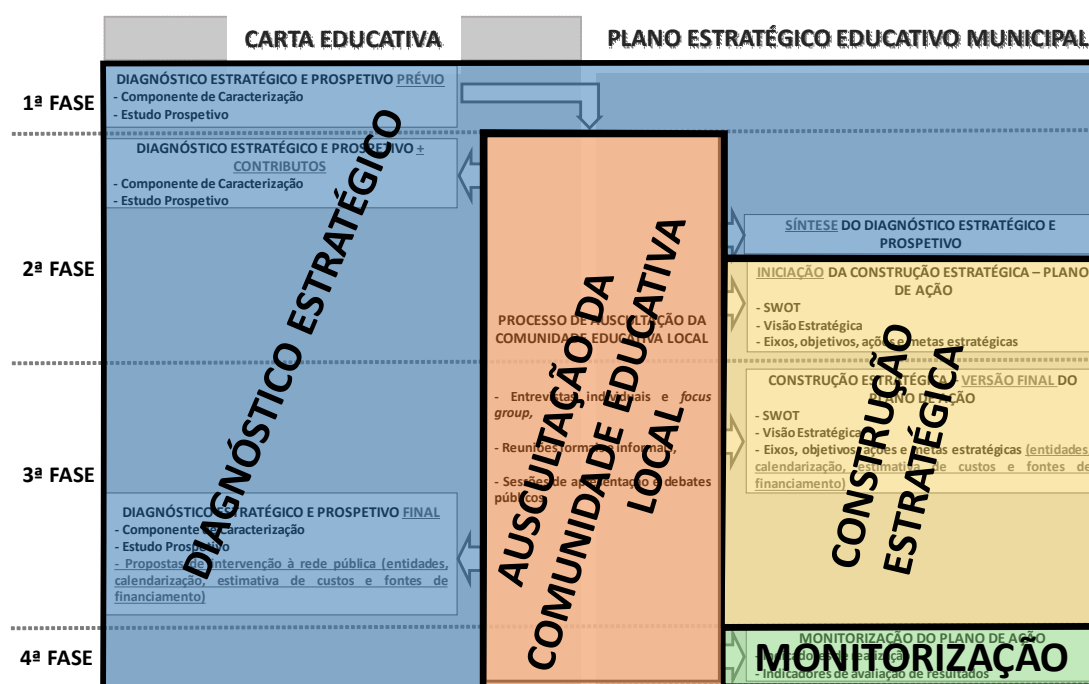


Figura 7: Componentes fundamentais para a construção da política educativa local
Fonte: Santos, S. (2017)

Durante o acompanhamento do processo e entrevistas realizadas foram identificados, na construção de cada uma destas componentes, alguns desafios.

1. Diagnóstico Estratégico

Aquando o retrato das dinâmicas do território a nível demográfico, socioeconómico e educativo urgem alguns obstáculos que se prendem com a recolha e leitura dos dados. A falta de harmonização da informação é um grande desafio. Em 2013 o país sofreu uma reorganização ao nível das suas regiões (NUTS 2013)⁵ e freguesias⁶. Passados alguns anos após essa reorganização

5 Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro - aprovação do estatuto das entidades intermunicipais. A nova organização das regiões portuguesas para fins estatísticos foi instituída pelo Regulamento (UE) n.º 868/2014 da Comissão, de 8 de agosto de 2014. A nova divisão regional (NUTS 2013) começou a ser aplicada pelo Sistema Estatístico Nacional e Europeu a 1 de janeiro de 2015 (fonte: INE, (2015). As Novas Unidades Territoriais para Fins Estatísticos – NUTS 2013).

6 Lei n.º 11-A/2013 – Reorganização administrativa do território das freguesias



administrativa do território, algumas bases de dados estatísticas contêm os dados estruturados de acordo com a antiga organização. Este facto compromete a leitura cruzada dos dados entre dimensões que dispõem de informação estruturada de forma diferente. A solução passa por obter uma harmonização da informação através da recolha de informação de acordo com a antiga organização do território, e posteriormente, aplicar as fórmulas de cálculo a fim de obter informação para os territórios agregados para o indicador desejado.

Nos casos de estudo analisados, Concelhos A e B, foi fornecida informação com quantificação e níveis de detalhe distintos, nomeadamente no respeitante a dados educativos (e.g. abandono escolar) disponibilizados pelas autarquias, agrupamentos e estabelecimentos de educação e ensino. Nestas circunstâncias colocam-se entraves à análise comparativa dos dados.

A ausência de dados, principalmente educativos, foi outro desafio identificado nesta componente, uma vez que se detetou no diagnóstico educativo (CE do Concelho A), vários campos identificados com informação em falta. A ausência destes dados pode estar relacionada com o facto de as instituições não disporem dessa informação por ainda não terem efetuado o seu tratamento ou recolha, ou pela insegurança na partilha e exposição pública dessa informação (e.g. resultados escolares). Uma das soluções passa por construir uma base de dados (online preferencialmente, ou noutra formato) que possa ser preenchida pelas instituições, definindo um período para o término do seu preenchimento. Este método permite obter a informação desejada de forma organizada. Quando este processo é efetuado em plataformas online (e.g. como o preenchimento de formulários Excel no Google Drive) é possível acompanhar, em tempo real, o preenchimento da informação solicitada, alertar para eventuais incongruências dos dados e identificar possíveis constrangimentos ou dúvidas no preenchimento da informação pelo elemento responsável. Em todo o caso, a equipa técnica deverá mostrar-se disponível para prestar esclarecimentos de forma presencial ou através de outra via de comunicação como o contacto telefónico ou e-mail.

No entanto, obter a informação solicitada pode ser um processo moroso, tendo sido registado pela equipa atrasos de alguns meses (e.g. 2-6 meses). Neste sentido, as autarquias desempenham um papel central no estabelecimento de contacto direto com diversos agentes e instituições educativas. Esta morosidade pode ser contornada com a realização de contactos telefónicos e reuniões presenciais com o Município e a equipa técnica e/ou até mesmo com as instituições que ainda não forneceram os dados solicitados, a fim de clarificar o propósito e importância da informação pedida, reforçando o quão imprescindível é o envolvimento de todos os agentes educativos no processo.

2. Auscultação da Comunidade Educativa Local

No âmbito do processo de auscultação da comunidade educativa local também emergem alguns desafios como a falta de participação e/ou representatividade de alguns elementos/grupos. A i) falta de disponibilidade dos agentes educativos (e.g. representantes das juntas de freguesia, no caso do Concelho B), o ii) desinteresse pelo próprio processo (e.g. representantes das instituições privadas, em ambos os casos) e a iii) falta de confiança e de proximidade por parte de alguns



elementos com a equipa responsável pela realização do processo de auscultação, foram alguns motivos justificaram a ausência de diversos indivíduos. Em alguns casos, houve a ausência de alguns elementos e estruturas como as Juntas de Freguesia e o Conselho Municipal da Educação, no caso do Concelho A, e do Tecido Social e Empresarial, no caso do Concelho B. Uma forma de dar resposta a este desafio passa por cativar os agentes educativos a participar através da realização de contactos presenciais e telefónicos com os diferentes indivíduos a entrevistar explicando em que consiste o processo e a importância dos seus contributos para a melhoria da educação do Concelho. A equipa fez questão de salientar a importância da participação dos agentes no início de todos os exercícios participativos realizados tanto no Concelho A como no Concelho B.

Nos exercícios *focus group* identificaram-se dois grandes obstáculos: i) a sobreposição de interesses privados aos interesses e opiniões coletivas, nomeadamente na fase de discussão das propostas de reconfiguração da rede escolar e do plano de ação (e.g. no Conselho Municipal da Educação do Concelho A) e ii) o discurso partidário (e.g. evidente na entrevista aos representantes dos partidos políticos no Concelho A, que aproveitaram o momento para questionar a metodologia dos trabalhos de Revisão da CE e do PEEM contornando o principal propósito da sessão). Nestas situações é importante limitar, coordenar e cronometrar as intervenções dos entrevistados sempre que se verifiquem desvios sucessivos e/ou prolongados do tema principal e adaptar o guião ao tipo de agentes a entrevistar (e.g. estudantes *versus* partidos políticos).

3. Construção Estratégica – Plano de Ação

Nos exercícios de construção estratégica, nomeadamente na realização de *workshops*, é, por vezes, difícil obter uma concordância de visões entre os diferentes agentes pela diversidade de opiniões e interesses dificultando o processo de construção coletiva (e.g. diretores dos agrupamentos *versus* associações de pais). Construir um plano de ação de fácil leitura e compreensão para todos os indivíduos é uma tarefa exigente. Um plano extenso com uma linguagem técnica pode desencorajar a leitura completa. Neste sentido, cabe à equipa técnica simplificar o plano de ação de forma a cativar a leitura de todos os indivíduos e apresentar, numa sessão pública, os principais resultados decorrentes do exercício participativo à comunidade, dando espaço para esta se pronunciar e dar novos contributos. Esta situação registou-se no âmbito da construção do PEEM do Concelho A.

4. Monitorização

A componente de monitorização só ocorre quando o plano de ação é aplicado. A sua aplicabilidade está, em grande parte, dependente da vontade política, o que torna esta questão um grande desafio. A fim de o contornar, cabe a todas as partes envolvidas neste processo de definição de estratégias educativas, pressionar os órgãos municipais a seguir o plano e a transpor, no terreno, as suas vontades.



A dificuldade na compreensão das prioridades de atuação do plano é também um desafio. As reuniões presenciais com a equipa técnica para esclarecimentos e definição de próximas etapas, numa lógica de simplificar o processo de entendimento do plano e da sua monitorização, tornou-se fulcral.

A constituição das equipas responsáveis pela monitorização do plano levanta algumas questões quanto aos elementos que a devem constituir – equipa interna à câmara, equipa externa à câmara ou equipa mista (com elementos internos e externos). Esta última, é a mais bem aceite pela existência de elementos dos quadros técnicos da câmara e elementos externos permitindo realizar um trabalho colaborativo, articulado e enriquecedor entre as equipas.

As competências e a disponibilidade dos elementos que compõe a equipa de monitorização gera também alguma discussão. Sendo a monitorização reconhecida como um processo relativamente recente não se registaram, na prática, grandes resultados. Deste modo, não é possível aferir a metodologia de monitorização do plano de ação do PEEM mais adequada.

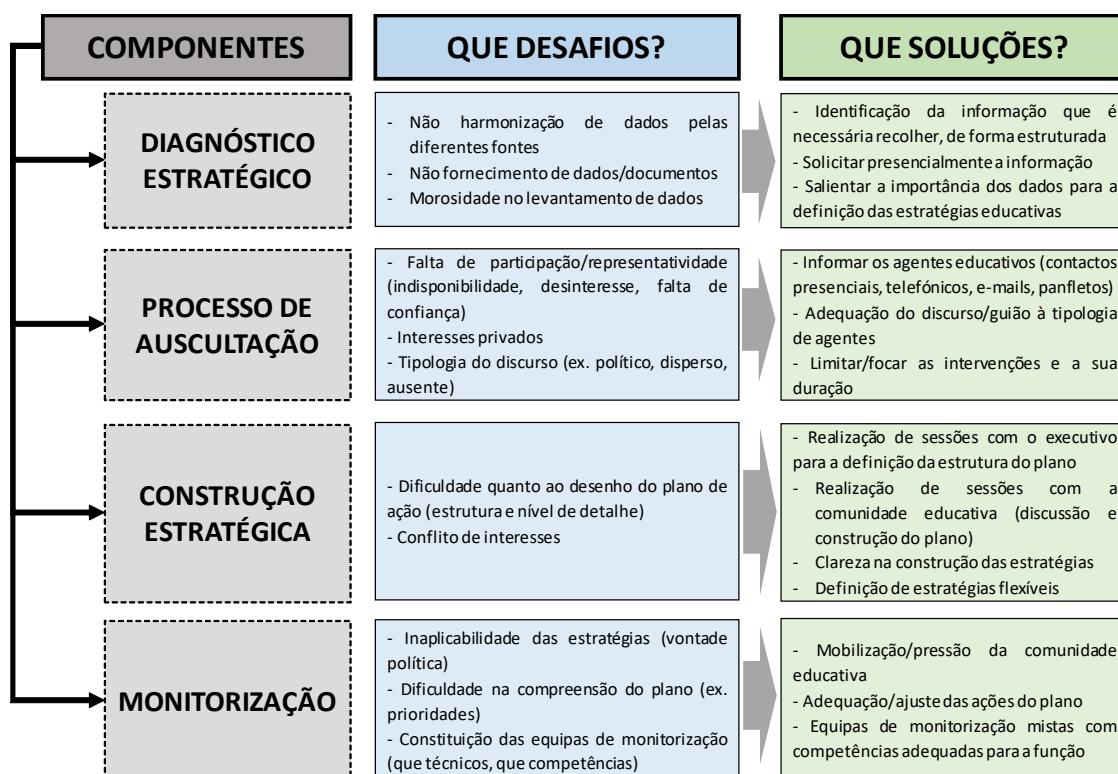


Figura 8: Identificação dos desafios e soluções para cada uma das componentes

Fonte: Santos, S. (2017)



Considerações finais

Com o aumento das responsabilidades das autarquias locais decorrente do processo de descentralização de competências na área da educação, estas passaram a ter maiores poderes no desenho de estratégias e políticas educativas locais por meio da elaboração das Cartas Educativas e dos Planos Estratégicos Educativos Municipais.

Da análise das Cartas Educativas de 1ª e 2ª geração e dos Planos Estratégicos Educativos Municipais dos Concelhos A e B concluiu-se que para a construção de estratégias educativas locais são fundamentais quatro componentes: i) o Diagnóstico Estratégico, ii) a auscultação da comunidade educativa local, iii) a construção estratégica e a iv) monitorização. No entanto, existem algumas dificuldades que se colocam em cada uma destas etapas às quais as equipas responsáveis pelo desenvolvimento destes instrumentos devem estar preparadas para dar resposta, de forma a evitar interrupções e atrasos no processo. Ao nível do diagnóstico estratégico destaca-se a desorganização da informação fornecida, a ausência de informação e a morosidade na recolha dos dados. Ao nível da componente de auscultação percebe-se que ainda há um longo caminho a percorrer. Neste processo houve a falta de representatividade de alguns grupos traduzida pela ausência dos seus representantes, houve dificuldade em abafar os interesses privados e a presença de discursos político-partidários. Na construção estratégica, revelaram-se dificuldades no desenho do próprio plano de ação e registaram-se alguns momentos de tensão aquando do conflito de interesses. Na componente de monitorização não decorreu tempo suficiente para averiguar a sua implementação na prática. No entanto, neste campo destacam-se alguns desafios que se prendem com a inaplicabilidade das estratégias definidas, dificuldade na compreensão das prioridades políticas constantes no plano e a constituição das equipas que farão a monitorização das estratégias. No entanto, importa realçar que para estes desafios existem soluções de prevenção e de atuação que merecem atenção antes do próprio processo de construção estratégica iniciar a fim de evitar possíveis constrangimentos. Ao nível da fase de diagnóstico, as soluções passam por ter uma estrutura previamente pensada de recolha de dados e criar momentos de interação com os agentes a fim de salientar a importância da informação. No processo de auscultação é determinante entrar em contacto com todos os agentes educativos que tenham um papel direto ou até mesmo indireto na educação do município, adequar a tipologia de discurso ao tipo de agentes e limitar/focar as intervenções e sua duração. Na construção estratégica é fundamental realizar sessões com o executivo a fim de definir a estrutura pretendida do plano, realizar sessões com a comunidade em que estas possam partilhar as suas ideias, experiências e vontades e construir estratégias claras e flexíveis. Ao nível da componente de monitorização deve ser mobilizada a comunidade por forma a colocar em prática as suas vontades, ajustar as ações quando se colocam entraves à sua concretização e criar equipas de monitorização mistas (elementos internos e externos à Câmara) com competências adequadas para a função.

Em conclusão, todos os desafios e soluções identificados permitem consciencializar as equipas que no processo de construção de estratégias existem obstáculos que podem ser antecipados e contornados, a fim de criar alternativas que produzam resultados positivos na educação, formação e qualidade de vida do Concelho e sua comunidade.



Referências

- Abreu, A. (2012). *A importância da cooperação entre a escola e a família – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Educação Pré-escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Educação de Castelo Branco.
- Associação Internacional de Cidades Educadoras. (2004). *Carta das Cidades Educadoras*. Acedido a 20 de maio de 2019. Disponível em: <http://www.edcities.org/rede-portuguesa/wp-content/uploads/sites/12/2018/09/Carta-das-cidades-educadoras.pdf>.
- Baixinho, A. (2008). *O contributo dos Conselhos Municipais de Educação para a construção de políticas locais: um caso português*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V. 24, nº 1, pp. 111-123.
- Barroso, J. (2015). *A Administração Local da educação: da descentralização à territorialização das políticas educativas*. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Cordeiro, R.; Alcoforado, L.; Ferreira, A. (2012). *Projeto Educativo Local: um processo associado a estratégias de desenvolvimento integrado e sustentável*. Cadernos de Geografia. N.º 30/31, pp. 305-315, Coimbra.
- Cordeiro, R.; Martins, H. (2012). *A Carta Educativa Municipal como Instrumento Estratégico de Reorganização da Rede Educativa: Tendências de Mudança*. Cadernos de Geografia, N.º 30/31, pp. 339-356, Coimbra.
- Costa, D; Barbosa, D. (2002). *A Carta Educativa como instrumento de planeamento e gestão*. GeolNova, V. 5, pp. 187-204.
- Costa, J.; Neto-Mendes, A.; Neves, R.; Vieira, R.; Oliveira, J. (2016). *Plano Estratégico Educativo Municipal: Princípios Orientadores*. Universidade de Aveiro.
- Cardo, M. (2014). *O Conselho Municipal de Educação na configuração da política educativa local*. Dissertação de Mestrado em Gestão Escolar, Faculdade de Economia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Fernandes, D. (2007). *A avaliação das aprendizagens no Sistema Educativo Português*. Educação e Pesquisa, V. 33, N.º 3, pp. 581-600, São Paulo.
- Fonseca, F. (2006). *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território – o caso de Almeida*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Municipal. Universidade do Minho.
- INE (2015). *Revista de Estudos demográficos*. N.º 54. Edição 2015.
- Ministério da Educação e Ciência. (2015). *Contrato Interadministrativo de delegação de competências – contrato de educação e formação municipal*. Acedido a 12 de março de 2019. Disponível em: <http://www.spn.pt/media/default/info/10000/400/30/7/minuta%20contrato%20jan%2015.pdf>.
- Mota, L.; Bittencourt, B. (2018). *Governança Pública em rede: contributos para sua compreensão e análise (Em Portugal e Brasil)*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Neto-Mendes, A. (2007). *A participação dos municípios portugueses na educação e a reforma do estado - elementos para uma reflexão*. In XXIII Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-Brasileiro, I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação - Por uma escola de qualidade para todos, Porto Alegre, Brasil.



- Pacheco, A. (2012). *Construção e Desenvolvimento de Políticas Educativas Locais. A Carta Educativa como instrumento estratégico*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Lisboa, Lisboa.
- Pinhal, J. (2014). *Município, Território e Educação – A administração local da educação e da formação. Regulação da educação: os municípios e o Estado*. Universidade Católica, Porto.
- ROSÁRIO, M. (2009). *O contributo das Autarquias na Educação: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Santos, S. (2017). *Instrumentos de Gestão da Rede e Política educativa – Referencial de Boas Práticas*. Dissertação de Mestrado em Planeamento Regional e Urbano. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Seabra, T.; Carmo, R.; Baptista, I.; Fontes, A. (2012). *Avaliação da Descentralização de Competências de Educação para os Municípios*. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa. Direção-geral de Estatísticas de Educação e Ciência (DGEEC).
- Tristão, E. (2009). *As políticas educativas municipais. Estudo extensivo nos municípios da comunidade urbana da Lezíria do Tejo*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.