



XI Congresso Português de Sociologia  
*Identidades ao rubro: diferenças, pertenças e  
populismos num mundo efervescente*  
Lisboa, 29 a 31 de março de 2021

**Secção/Área temática / Thematic Section/Area:**

***Sociologia da Educação***

**Projeto Educativo Municipal, entre o local e o global**

**RODRIGUES, Célia;** Técnica do Município de Leiria | Assistente ESECS/IPL |

Doutoranda em Sociologia FEUC

#### **Resumo**

A partir de um caso prático, apresenta-se o Projeto Educativo Municipal - Leiria Concelho Educador (PEM) enquanto exemplo de um plano estratégico para o desenvolvimento local, de natureza multissetorial, assente numa cultura colaborativa, trabalho em rede, sistemática e coerente, alavancada por comunidades de aprendizagem dinâmicas e proactivas, unidas em torno da identificação e prossecução de objetivos comuns.

O PEM assume-se como uma orientação educativa que resulta da participação dos atores educativos na construção de uma comunidade crítica de aprendizagem. Potenciando a integração de dinâmicas relacionadas com as iniciativas de todos os membros da comunidade educativa local, valorizando a iniciativa de todos os atores, na dupla perspetiva de satisfação dos objetivos do sistema educativo e da realidade social em que a escola se insere.

O município é o ator central enquanto interlocutor e potenciador de conexões balizadas no espaço e tempo, deixando entreaberta a possibilidade de novas conexões, na “cidade de projetos”.

Palavras-chave: Desenvolvimento Local; Educação; Projeto Educativo Municipal; Trabalho em Rede

XI-APS-86907



## **Projeto Educativo Municipal, Leiria Concelho Educador – 2018/2021**

“Educar no século XXI exige a perceção de que é fundamental conseguir adaptar-se a novos contextos e novas estruturas, mobilizando as competências, mas também para atualizar conhecimento e desempenhar novas funções”

In: *Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória. Princípio F: Adaptabilidade e Ousadia*

Estamos perante um contexto de mudanças sociais, no qual é questionado o papel do Estado, seja por movimentos defensores da globalização ou por defensores da valorização do local.

O papel do Estado e a sua configuração têm sido alvo de acentuada discussão política, institucional e científica, perante as mudanças verificadas nos Estados Sociais europeus ao longo das últimas décadas.

Por outro lado, a educação não se circunscreve à escola, nem ao sistema educativo, são chamados a atuar diversos atores, desde os governos (centrais e locais), às famílias, aos docentes e aos alunos. É para a educação que muitos atores se voltam na resposta para os problemas sociais da sociedade contemporânea.

Ora se por um lado, a escola foi durante um largo período de tempo um importante instrumento do capitalismo, ao preparar os jovens para a sociedade capitalista, face às crescentes mutações da sociedade, são necessários outro tipo de respostas, sobretudo num mundo em crise, entre tensões e desafios relacionados com a flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, redes e parcerias.

O local surge então como espaço privilegiado para a implementação de políticas e ações com forte impacto, na medida em que numa lógica de “novo espírito do capitalismo” (Boltanski e Chiapello), estamos perante a “queda das perspetivas do longo prazo” e a procura de resultados imediatos, fruto da capacidade de construir projetos a partir do estabelecimento de redes e conexões.

Assim, procuraremos refletir em torno de conceitos como o “novo espírito do capitalismo” de Boltanski e Chiapello, numa sociedade em que o local é chamado a intervir, dando como exemplo o Projeto Educativo Municipal como instrumento para a descentralização, enquadrado no conceito de “cidades”, defendido pelos autores.

Por outro lado, a apresentação desta prática resulta da experiência profissional e do trabalho de campo, liderado por um sociólogo, considerada pertinente no contexto do

XI Congresso Português de Sociologia, nomeadamente numa época em que se questiona qual o papel do sociólogo no terreno.

O Projeto Educativo Municipal de Leiria decorre de um caminho que se iniciou com o questionamento coletivo, partilhado por vários atores estratégicos da política educativa local (autarcas, técnicos do município, direções das escolas e agrupamentos, lideranças intermédias das escolas, encarregados de educação, entidades parceiras, comunidade local), sobre:

- O que é a escola?
- Que escola queremos?
- Como é que o local pode fazer a diferença face aos desafios nacionais e globais?
- Que atores envolver? Qual o papel de cada um? Que recursos?
- Qual o percurso a seguir?

Ao que acrescem outras questões motivadoras e promotoras de debate entre os vários atores.

Esta discussão foi possível através da realização de fóruns temáticos, com peritos em diferentes domínios do saber, em reuniões, assembleias e através do recurso a grupos focais.

A discussão e partilha de informação, reflexão conjunta no desenho de estratégias para um território composto por oito agrupamentos de escolas, seis colégios, duas escolas secundárias, quarenta e uma associações de pais, dezoito freguesias e um conjunto de parceiros de natureza diversa, foi um dos aspetos fundamentais para o sucesso de um plano estratégico que se quer alinhado com o local e o global.

Para ilustrar o alcance da construção deste projeto, em 2019, o município de Leiria foi distinguido na iniciativa Portugal Participa - Boas Práticas de Participação 2018, no âmbito da Rede de Autarquias Participativas, com o Projeto Educativo Municipal - Leiria Concelho Educador (PEM), enquanto exemplo de envolvimento e participação local na promoção do desenvolvimento local. O Projeto Educativo Municipal 2018-2021 (PEM), desenvolvido pela autarquia de Leiria, foi uma das cinco candidaturas eleitas para a votação final do Prémio Boas Práticas 2018. Esta é uma iniciativa anual da Rede de Autarquias Participativas que tem como objetivo incentivar a “implementação, disseminação e valorização de práticas inovadoras de democracia participativa desenvolvidas em Portugal”.

O PEM assume-se como um plano estratégico para o desenvolvimento do concelho, de natureza multissetorial, assente numa cultura colaborativa de trabalho em rede, sistemática e coerente, alavancada por comunidades de aprendizagem dinâmicas e proactivas, unidas em torno da identificação de prossecução de objetivos comuns. Este, consagra uma orientação educativa e participação dos atores educativos na construção de uma verdadeira comunidade crítica de aprendizagem. Potenciando a integração de dinâmicas relacionadas com as iniciativas de todos os membros da comunidade educativa, visa estreitar laços entre a escola, a família e a comunidade e valorizar a iniciativa de todos e de cada um dos participantes, na dupla perspetiva de satisfação dos objetivos do sistema educativo e da realidade social em que a escola se insere.

Enquanto documento de orientação/ação estratégica, comunga do princípio de que as respostas educativas de natureza comunitária têm um papel crítico na promoção do desenvolvimento do território, conferindo aos projetos educativos das escolas identidade local e cultural. Numa perspetiva de construção de desenvolvimento local sustentável e promoção da qualidade de vida, alia as dimensões da educação, família, cultura, sociedade, cidadania, ação social, saúde, património e economia.

Na sua matriz conceptual, assenta em pressupostos de inovação social de base comunitária. As ações que integra devem ser entendidas como enriquecedoras e complementares da sala de aula, que expressam a preocupação do município em articular programas, projetos e ações comunitárias com as propostas curriculares, trazendo a escola e a comunidade às bibliotecas, museus, aos espaços culturais e desportivos e ao património.

As atividades que integram o PEM visam promover o desenvolvimento holístico dos alunos, em particular, e da comunidade, em geral, com vista ao exercício pleno da cidadania individual e coletiva, fator essencial para a aquisição de competências para a prática da democracia participativa. Consagra uma orientação educativa e a participação dos atores educativos na construção de uma comunidade crítica de aprendizagem, integrando dinâmicas relacionadas com as iniciativas de todos os membros da comunidade educativa, estreitando os laços entre a escola, a família e a comunidade e valoriza a iniciativa de todos e de cada um dos participantes.

Em termos operacionais, procura através de uma filosofia de gestão integrada de recursos na construção coletiva de políticas locais sustentadas e sustentáveis de âmbito educativo, cultural, social e desportivo. Quanto às linhas de ação estratégicas do PEM, estas são cientificamente sustentadas e empiricamente validadas por processos de

monitorização e avaliação de impacto, tornando clara a relação custo-efetividade. Em que a educação e formação ao longo da vida é um dos objetivos, que terá de resultar da vontade e ação de todos os agentes do território.

Ao nível metodológico, o PEM, promove a diversificação pedagógica, afirmando-se como uma plataforma de enriquecimento dos projetos pedagógicos comuns e específicos das escolas do concelho, através da articulação dos registos de educação formal, não formal e informal. Por outro lado, de registar que o conjunto de propostas que integra desenvolvem-se no respeito pelas necessidades do território educativo, por referência aos principais instrumentos orientadores da Educação em Portugal e nas recomendações europeias e mundiais, tais como o “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, os diplomas legislativos sobre a “Autonomia e Flexibilidade Curricular”, “Educação Inclusiva”, a “Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania”, e os referenciais "Aprender com a Biblioteca Escolar" e “Educação para a Saúde”.

Na procura de um projeto integrado e integrador, o PEM assenta no trabalho em rede alicerçado na cultura colaborativa entre diversos atores da comunidade educativa, em conformidade com as necessidades e potencialidades e sinergias identificadas.

Tem por base uma metodologia de investigação-ação, considerada como um veículo excecional de mobilização e ativação da consciência crítica dos atores sociais envolvidos. Quanto mais as pessoas se aplicam na ação transformadora das realidades, mais se inserem na ação criticamente (Paulo Freire:1987, in: “Pedagogia do Oprimido”).

Segue a metodologia de projeto participativo com 3 fases essenciais:

- F1. Diagnóstico - Caracterização e levantamento de necessidades do território;
- F2. Planeamento e elaboração do projeto – Com base nas necessidades identificadas e em articulação com os currículos, referenciais do Ministério da Educação e com os parceiros da comunidade educativa, são planeadas as ações a desenvolver;
- F3. Implementação e avaliação – As escolas e a comunidade são convidadas a participar num conjunto de ações, acompanhadas por processos de monitorização e avaliação de impacto, cujos resultados conduzem à reformulação e construção de novas ações, obedecendo a uma lógica cíclica de melhoria contínua da qualidade.

O PEM assenta em compromissos e parcerias de convergência, com vista à construção de respostas e soluções, à escala local, para os problemas de aprendizagem e integração socioeducativa identificados.

A este propósito, Luís Alcoforado<sup>1</sup> refere:

“Urge articular as políticas, as práticas sociais, culturais, desportivas, comunitárias e empresariais e os projetos educativos das escolas e centros de formação, num projeto educativo local alargado e integrado que envolva, numa interdependência mutuamente enriquecedora, as dimensões de educação e formação e de desenvolvimento económico, social e cultural.”

Neste sentido, o PEM procura introduzir a ideia de escola dinâmica, reflexiva, aberta à comunidade, inclusiva e orientada para o sucesso escolar. Uma escola que promova o desenvolvimento holístico a partir da aquisição das competências transversais, pessoais e sociais, com base nos princípios, valores e competências-chave para os alunos consagrados no “Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória”, pretende contribuir para a formação de cidadãos responsáveis, autónomos e ativos, despertados para a aprendizagem ao longo da vida.

Quanto aos objetivos de ação estratégica do PEM, devem estar alinhadas com os currículos escolares, apresentando soluções significativas e complementares às necessidades atuais da escola e da comunidade. No caso apresentado resumem-se a:

- 1) Continuar o processo de reorganização da rede educativa do concelho:
  - Garantir a qualidade e bem-estar da comunidade educativa;
  - Capacitar a rede escolar de acordo com cada Projeto Educativo, de modo a promover uma escola inclusiva e inovadora.
- 2) Promover o sucesso escolar, tendo por base uma visão holística da Educação:
  - Melhorar as taxas de sucesso escolar;
  - Diminuir as taxas de retenção;
  - Disponibilizar espaços e tempos de enriquecimento curricular e apoio que reforcem o conhecimento dos recursos do território e promovam uma educação integral e atitudes mais participativas;
  - Reforçar o apoio a crianças e jovens referenciados para apoio especializado, com e sem NEE;
  - Criar um programa de formação contínua para Assistentes Operacionais.

- 3) Reforçar o domínio da cultura e da cidadania no território:
  - Elevar os níveis de literacia e participação cívica da população adulta;
  - Elevar a participação nas atividades culturais e desportivas de toda a população.
- 4) Estabelecer uma sólida ligação entre competências dos cidadãos e necessidades do tecido empresarial, numa lógica de educação e formação ao longo da vida.
- 5) Cimentar uma cultura de comunicação, planeamento e avaliação.

O PEM, inserido numa linha temporal de 2018 a 2021, estrutura o seu plano de ação em torno de três grandes eixos estratégicos de intervenção prioritária:

- EIXO 1 - Conhecimento, capacidades e atitudes  
Ação situada ao nível do aumento das competências académicas e sociais de alunos, com incentivo à cultura de aprendizagem ao longo da vida. Remete para uma intervenção estruturada ao nível das atitudes, condutas e comportamentos. Intervém na elevação dos níveis de qualificação e aumento da taxa de empregabilidade, promovendo o alinhamento entre as necessidades formativas do território e as ofertas de formação e educação disponíveis.
- Eixo 2 - Leiria concelho de educação e cultura  
Intervenção centrada no desenvolvimento de programas, projetos e ações de educação para a cidadania em todos os estabelecimentos de ensino concelhios. Promoção do conhecimento do Concelho e do seu património histórico, cultural e ambiental, com aumento dos níveis de participação cívica da comunidade educativa e melhoria da oferta de serviços que contribuam para a conciliação entre a vida profissional e familiar.
- EIXO 3 - Comunicação, planeamento e avaliação  
Atuação orientada para a consolidação de uma cultura efetiva de articulação e trabalho colaborativo de todos os parceiros da rede educativa, para a criação de uma estrutura integradora e gestora da oferta educativa e formativa, a implementação de estratégias de comunicação e de planeamento e a efetivação de uma cultura de avaliação das ações.

Concretiza-se através da criação de dinâmicas locais de diagnóstico e intervenção, em estreita articulação com *stakeholders* internos e externos com presença no território educativo. Refletindo uma cultura colaborativa de trabalho em rede, alavancada por comunidades de aprendizagem dinâmicas e proactivas, de natureza multissetorial, com atividades inscritas nas áreas da cultura, saúde e bem-estar, ação social, segurança, património, ambiente e cidadania.

O sucesso do PEM depende da participação e cooperação de todos os atores. E assume-se como resultado da partilha do compromisso e responsabilidade educativa entre os vários atores, na construção de uma identidade própria e objetivos partilhados, permitindo ultrapassar alguns obstáculos do sistema educativo.

Enquanto ecossistema de aprendizagem, no caso do Projeto Educativo Municipal - Leiria Concelho Educador, o território é entendido como a base deste ecossistema, cujas componentes se formam a partir de instituições com potencial educativo (associações, empresas, espaços culturais, serviços públicos), dos recursos materiais e imateriais (recursos naturais, património local, história e tradições locais), dos recursos e espaços de vida desafiadores (educação formal, não formal e informal), da construção coletiva de identidade local (participação cívica, cidadania, conhecimento local, interesses e corresponsabilidades locais).

De reforçar o trabalho em rede e as parcerias tendo por base as sinergias e potencialidades locais, permitindo ao longo dos anos uma valorização crescente e penetração da escola na comunidade e da comunidade na escola.

O PEM resulta de um trabalho coletivo de contributos por parte da comunidade educativa, em torno do sucesso escolar das crianças e jovens do concelho, bem como da aposta no desenvolvimento comunitário da região.

A sua execução, é acompanhada e monitorizada através de uma avaliação participada de cada programa, projeto e ação, com o objetivo de adequar, melhorar e inovar cada uma das iniciativas.

O processo de monitorização incide sobre o cumprimento das atividades planeadas, permite acompanhar, controlar e gerir os processos de intervenção, possibilitando ajustes e correções ao projeto. De modo a operacionalizar este processo, é realizada a avaliação dos projetos, após a sua implementação. Neste processo são implicados a participar os destinatários de cada um dos projetos, técnicos responsáveis pelas ações, diretores das escolas e agrupamentos de escolas, Conselho Municipal de Educação e outros considerados pertinentes a cada momento. Este processo de acompanhamento

integra o desenvolvimento de uma cultura de avaliação, consolidando estratégias de planeamento e comunicação entre os parceiros envolvidos.

Como referido anteriormente, o quadro temporal previsto, 2018 a 2021, exige que o Projeto Educativo seja aberto, dinâmico e em permanente atualização, sujeito a ajustes e alterações que procurem melhorar as políticas educativas do concelho, corresponde à duração de um mandato autárquico.

Em suma, o PEM afirma-se como um documento estratégico que reflete um conjunto de políticas municipais inovadoras assentes no trabalho colaborativo de todos os cidadãos e na orientação para a formação integral e inclusiva dos indivíduos. Sem perder do horizonte os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, tornando o PEM um instrumento de respostas e soluções entre o local e o global.

Em termos teóricos estamos conscientes que novas perspetivas de análise emergem, como é o caso da afirmação do local num contexto cada vez mais global como elemento chave na definição de políticas e estratégias alinhadas com as alterações introduzidas pelo novo espírito do capitalismo.

Quando falamos de capitalismo remetemos para a ideia de acumulação de capital e para as noções de riqueza e consumo. Boltanski e Chiapello (2009) ajuda-nos a entender estas mudanças a partir do conceito de “cidades”, na medida em que é orientado para a justiça, procura criar modelos para a ação dos atores, por ordem de grandeza. Os autores identificam seis lógicas de atuação, “cidades” nas sociedades contemporâneas.

A “cidade inspirada” é fruto da inspiração, da grandeza ascendente de um artista. Por sua vez, na “cidade doméstica”, cuja grandeza dos indivíduos está relacionada com a posição hierárquica que ocupa na sociedade, o “grande” será o mais velho, o pai, o que concede proteção e apoio, logo merecedor de respeito. Na “cidade de fama”, a grandeza depende da opinião alheia. Já na “cidade cívica”, o “grande” representa o coletivo, a vontade geral. Na “cidade mercantil”, a grandeza depende do sucesso alcançado no mercado. Por sua vez, na “cidade industrial”, a grandeza resulta da eficácia e das capacidades profissionais.

Após a década de 90, avançámos na constituição de “cidades por projetos”, associada ao conceito de “rede”, até então este conceito esteve associado a redes técnicas, de distribuição, redes informáticas.

Um outro conceito relevante é o de “projeto” que segundo os autores é definido como *“a oportunidade e o pretexto para conexões. Ele reúne temporariamente pessoas muito diferentes e apresenta-se como um segmento de rede fortemente ativado durante um período relativamente curto, mas que permite criar laços mais duradouros, que permaneceram adormecidos mas sempre disponíveis. (...) O projeto é precisamente um amontoado de conexões ativas e capazes de dar origem e formas, ou seja, dar existência a objetos e sujeitos, estabilizando e tornando irreversíveis os laços”* (2009: 135)<sup>2</sup>.

Esta ideia deu origem a uma sétima cidade, “a cidade por projetos”, que no presente texto nos poderá ajudar a perceber algumas das dinâmicas inerentes à descentralização de políticas educativas potenciadas a partir do local, como é o caso dos Projetos Educativos Municipais, balizados no tempo e no espaço.

Importa referir que o “novo espírito do capitalismo” refere que “não há mais longo prazo”, estamos perante um novo estilo de vida, onde vigora a flexibilidade e adaptabilidade, bem como, a capacidade de estabelecer conexões tão duradouras quanto necessárias, temporal e espacialmente.

Na “cidade por projetos” os projetos sucedem-se, substituem-se e reconfiguram-se a partir das necessidades e prioridades identificadas a cada momento, com recurso a grupos ou equipas de trabalho. Parte do pressuposto que numa sociedade em rede não é possível fechar-se, a rede estende-se, modifica-se, adapta-se às situações e às necessidades.

Para Boltanski e Chiapello, a *“cidade por projetos apresenta-se, assim, como um sistema de injunções que pesam sobre o mundo em rede, incentivando-o a só formar elos e estender as suas ramificações respeitando princípios de ação justificável.”* (2009:138)<sup>3</sup>

A “cidade por projetos” resulta da mediação posta em prática para a constituição de redes, na qual a mediação é um valor, uma “grandeza”, capaz de estabelecer elos e desta forma “tecer redes”. Os autores apresentam a “cidade de projetos” a partir de três tempos: o primeiro evidenciar o princípio de equivalência de modo a ordenar pessoas e coisas, associando às qualidades de “grandes” ou “pequenos”; o segundo centra-se na justiça posta em prática na “cidade de projetos”; o terceiro relaciona-se com a natureza inerente à cidade.

Na “cidade por projetos” o que mede a “grandeza” é a “atividade”, ou seja, os projetos, ampliação da rede, proliferação de elos, a capacidade de se inserir em redes.

A atividade, de acordo com os autores, “*manifesta-se na multiplicidade de projetos de todas as ordens que podem ser conduzidas concomitantemente e de qualquer modo, devem ser desenvolvidas sucessivamente... o projeto constitui transitório.*” (2009:142)<sup>4</sup>

Numa “cidade por projetos” o que interessa é que existem sempre projetos, ideias, redes. Tal como no PEM, a opção de escolher determinado(s) projeto(s) é condição para o funcionamento harmonioso da cidade, garantido pela pluralidade que cada um desenvolve.

*“É exatamente por ser uma forma transitória que o projeto se ajusta a um mundo em rede: a sucessão de projetos, multiplicando as conexões e provocando a proliferação dos seus elos, tem como efeito ampliar as redes.”* (Boltanski e Chiapello, 2009: 143)<sup>5</sup> Quem não tem capacidade de explorar as redes, não tem projeto, está sujeito à exclusão.

*“Num mundo conexionista, portanto, os seres têm como preocupação natural o desejo de conectar-se com os outros, de relacionar-se, de estabelecer elos, para não ficarem isolados. Para que isso dê certo, precisam depositar e inspirar confiança, saber comunicar-se, discutir livremente e também ser capazes de ajustar-se aos outros e às situações, de acordo com o que eles exigem deles, sem serem freados pela timidez, pela rigidez ou pela confiança.”* (Boltanski e Chiapello, 2009: 143)<sup>6</sup>

Esta é a lógica inerente a um Projeto Educativo Municipal bem-sucedido, na medida em que tem de potenciar a constituição de redes, ser cativante, empenhado, adaptável, polivalente, saber “seduzir” os outros e tecer elos no desenvolvimento de determinado projeto.

As qualidades associadas à grandeza na “cidade de projetos” são as de adaptabilidade e flexibilidade. A possibilidade de conexões entre os vários elos permite desenvolver planos e estratégias potenciadoras de ação local. Em que, “*o grande nessa cidade é saqueador de ideias*” (2009:145). O mesmo é dizer do papel do município no desenvolvimento do PEM, enquanto capaz de desenvolver intuitivamente, de forma talentosa, prevendo e pressentindo elos que necessitam ser estabelecidos. Neste contexto, é pertinente referir a importância do “capital social” e do “capital de informação”, de modo a construir elos necessários ao desenvolvimento do projeto, bem como a capacidade de comunicar.

Neste âmbito é potenciada a comunicação e a articulação de diferentes atores passíveis de criar elos na “cidade de projetos” é mais do que aquele que se preocupa na valorização dos recursos, mas aquele que ao mesmo tempo coloca ao serviço do bem comum as capacidades. É que aquele que sabe “engajar – se” e tem capacidade de conquistar os outros, daí considerarmos pertinente verificar se o município pode ser definido como o “grande” nesta “cidade de projetos”. Uma vez que, é o “grande” que consegue inspirar confiança, ser carismático, entusiasmo, conduza uma equipa de modo não autoritário, com capacidade de executar, tolerante, reconhece as diferenças e respeita-as, é integrador, facilitador e inspirador: o município. O “grande” é mediador, gestor de projeto, capaz de constituir redes, desempenha um papel ativo enquanto mediador de múltiplas conexões com outros atores detentores de saber específico.

É possível na “cidade de projetos” trabalhar com diferentes atores, de especificidades e atividades diferentes, trata-se de um mundo em rede, capaz de se ampliar provocando o surgimento de novos elos, a este propósito Boltanski e Chiapello referem:

*“Pode-se assim distinguir: a) elos muito prováveis e pouco proveitosos, como os que se estabelecem com os membros da mesma “panelinha” na qual as conexões são densa, ao alcance de todos, mas desempenham um conjunto fechado em si mesmo; b) elos muito prováveis mas proveitosos no sentido de abrirem para o exterior, tais como os estabelecidos por vulgarizadores ou jornalistas; c) elos muito pouco prováveis, mas também muito pouco proveitosos, tais como os estabelecidos pelo inovador incompreendido ou, pior, pelo excêntrico ou louco que, não encontrando ninguém que o siga, é importante para criar uma passagem obrigatória; e d) elos ao mesmo tempo prováveis e muito proveitosos, que constituem a grandeza do inovador ou do gerente de projeto audacioso.”*  
(2009:150)<sup>7</sup>

Por sua vez, Joaquim Azevedo, refere que: *“A par da heterogeneidade dos territórios, os processos locais de regulação sociocomunitária são muito complexos e, em geral, imprevisíveis, coexistindo uma enorme multiplicidade de conexões possíveis (e imprevisíveis) entre instituições e entre culturas, grupos de interesse e atores individuais. Esta conetividade multiforme, é em geral, flexível e debilmente articulada, é expressão de pequenas redes cuja ação é fundamental*

*no conflito de interesses, na entreaajuda (...) atualmente as redes são um eixo nevrálgico das políticas sociais.” (2007:115)<sup>8</sup>*

Afigura-se pertinente referir, novamente, Boltanski e Chiapello, relativamente à importância do papel atribuído “às relações frente a frente, à responsabilização, à confiança, às situações vivenciadas” (2009:151), às parcerias e acordos, à cooperação, à construção de redes e projetos. O projeto é o dispositivo central da “cidade por projetos”. É graças ao projeto que é possível otimizar recursos, estabelecer parcerias e estabelecer redes.

Na “cidade por projetos”, “pequeno” é o que não consegue estabelecer redes, que não é adaptável, flexível. Se o PEM surge como resposta às necessidades educativas não satisfeitas pelo sistema educativo global, resta saber quem são os “pequenos” em cada território, em cada “cidade de projetos”, num contexto de Políticas Educativas Locais.

O “pequeno”, neste caso, seria um entrave ao desenvolvimento do PEM. Se equiparmos as autarquias a empresas, os pequenos seriam os que não são capazes de partilhar informação, de trabalho em rede, de criar conexões no sentido do bem comum, são os detentores de “pequenos poderes”, entraves ao desenvolvimento e à evolução, que se isolam, que se fecham em expressões como: “sempre fizemos assim... eu faço...”

A cidade, no entender dos autores, decai quando não é possível estabelecer conexões, quando é proveitoso para alguns mas não serve o bem comum. Uma das críticas relativamente aos processos de descentralização e municipalização de algumas competências relacionam-se com a decadência da cidade, resultado de corrupção, privilégios, apadrinhamento, através de comportamentos monopolistas que conduzem ao fechamento de redes, entraves à parceria e à partilha em proveito próprio, ou seja, as redes fechadas possibilitam favorecimentos, através de “redes de privilégios”<sup>9</sup>.

Na “cidade cívica”, o “grande” é eleito por sufrágio universal. A “cidade projeto” utiliza a sua eleição para desenvolver o território, dar resposta às necessidades locais, dos seus elementos através do estabelecimento de redes, de modo a enriquecer a missão de cada um dos seus elementos. Essas redes são de natureza organizacional e profissional, nas quais os grandes influenciam os outros através do seu dinamismo, do gosto em pensar e agir, a sua flexibilidade e adaptabilidade, possível ao nível micro,

local e que se perde o nível macro, global, O local conecta-se com o global através da criação de elos, de que é exemplo o PEM, ao sustentar-se no “Perfil do Aluno à Saída de Escolaridade Obrigatória” e os restantes referenciais do governo, que por sua vez seguem as orientações da Comunidade Europeia e da OCDE, a título de exemplo.

Num mundo em rede é preciso ser realista e ambivalente, para enfrentar situações complexas e por vezes incertas. O “grande” da “cidade de projetos” renuncia à dominação sobre os outros, não impõe as suas regras e estratégias mas discute, partilha e potencia o diálogo com os outros, ou seja, o mundo em rede.

O conceito de “rede”, tradicionalmente associado à comunicação, à gestão empresarial, à tecnologia, é no “novo espírito do capitalismo” que se afigura como essencial para o surgimento do “projeto” e respetivas “conexões”, tendo epor base determinado período de tempo. Como já foi referido, a noção de “longo prazo” perde importância neste contexto. Aliás, espaço e tempo ganham novas dimensões e novos atores, em contínua mutação, onde a participação e parceria são fatores de excelência na construção de “cidades de projeto”.

*Na “cidade de projetos” a forma mais natural é a “rede” (...) Todos os seres e todas as sociedades têm redes que estamos acostumados a considerar como vias informais de informação e influencia.” (Boltanski e Chiapello, 2009: 161)<sup>10</sup>*

Em comum a “cidade inspirada” e a “cidade por projetos” valorizam a importância da criatividade e a inovação, fatores que têm de ser considerados e imprescindíveis quando falamos de PEM. Na medida em que resulta do número e da qualidade dos elos estabelecidos entre os vários atores na constituição de redes.

Importa referir que Boltanski e Chiapello defendem que a “cidade por projetos” tem por base a atividade de mediação com as demais “cidades”, não sobrevive isolada.

Em relação à “cidade mercantil”, a “cidade por projetos” privilegia o fator tempo e a relação entre parceiros. No caso do PEM é necessário identificar os eventuais parceiros e estabelecer conexões. Quem são os clientes do PEM? Os pais, os alunos, os docentes, a comunidade? Contrariamente ao mundo mercantil, é necessário pensar e investir juntos, cliente e fornecedor, cujas transações têm um caráter local.

Na Política Educativa Local, a concorrência, visível na “cidade mercantil” é visível em registos relacionados com a concorrência entre escolas face à diminuição do número de alunos, a escola expõe o seu lado mercantil para “angariação de alunos”.

“O mundo conexista é habitado por uma tensão muito forte entre o próximo e o distante, o local e o global” (2009:371). Esta tensão existe no domínio das Políticas Educativas Locais, cujos atores se confrontam com decisões e estratégias educativas nacionais que por sua vez respondem a metas da UE e ao mesmo tempo com respostas e necessidades que podem ser resolvidas localmente através de PEM. “Os elos não são eternos... os projetos mudam” (2009:373), mudam cada vez que se altera o executivo autárquico e este é o risco (risco político), fator de precaridade para a eficácia dos projetos. Na medida em que num mundo em rede vive-se na angústia de sermos desconectados.

A “cidade por projetos” assume-se como um dispositivo crítico autorreferencial. Como referem Boltanski e Chiapello: “As cidades são metáforas políticas que tal como as culturas e as línguas, têm existência histórica e são, portanto, situáveis no tempo e no espaço. Por isso, é pertinente apreendê-las numa duração, num devir, a partir do momento da sua formação até ao seu refluxo, passando pelo seu enraizamento em dispositivos, objetos e direitos.” (2009:520)<sup>11</sup>

Partindo do princípio de que a educação não se circunscreve à escola, reclama-se uma escola aberta à comunidade, fala-se de territorialização da educação. Em que o espaço local se afirma como o centro nevrálgico para a implementação de políticas educativas com fortes impactos, sobre a redistribuição social de recursos, valores e oportunidades, com maior capacidade de exercer papéis estratégicos, onde, apesar do centralismo do Estado, as autarquias assumem novas competências, tendo por referência os recursos e potencialidades locais, na construção de redes.

Como refere Isabel Guerra (2001:8) territorializar é “aproximar as decisões daqueles a quem diz respeito, considerar a multiplicidade de atores, permitir a expressão plural das necessidades e discursos. É, ainda, tornar as decisões eficazes porque mais próxima dos problemas, mais adequadas às populações locais, mais abertas às iniciativas e energias locais. O local aparece como um recurso, lugar de inovação, de mobilização dos atores e da inteligência sob o olhar regulador do Estado”. Territorialização é uma forma de organização em rede, através de parcerias (formais e informais), conexões, que promovam a comunicação entre atores, informação, negociação e partilha de recursos. É consensual que as autarquias têm assumido um papel cada vez mais importante nas dinâmicas sociais, promovendo a

realização de trabalho em rede com os territórios vizinhos e com os agentes locais, respondendo às necessidades mais diretas das populações.

A construção do PEM procura aproximar o lugar de decisão dos seus utentes e inserir a escola no contexto local, comprometendo os parceiros sociais no desenvolvimento educativo, em que o município foi e é o ator-chave na articulação com os restantes agentes educativos. Em que pensar educação é definir claramente a relação existente entre espaços e funções educativas e sociais, articulando recursos, criando parcerias e definindo áreas de concentração educativa, cuja ação do município é fundamental, devendo basear-se numa estratégia planeada e estruturada, procurando a obtenção de resultados mais assertivos face às necessidades e potencialidades locais, resultado do estabelecimento de elos e conexões.

O PEM tem contribuído para a criação de redes locais de recursos e parcerias entre instituições públicas e privadas, cujo destinatário é a comunidade em geral e não apenas a educativa, em que a escola é entendida como uma entidade centralizadora de ação educativa aberta à comunidade. Consagra uma orientação educativa e a participação dos atores educativos na construção de uma verdadeira comunidade crítica de aprendizagem. Um projeto educativo de âmbito concelhio que visa a integração de dinâmicas relacionadas com as iniciativas de todos os membros da comunidade educativa, estreitando os laços entre a escola e a comunidade, valorizando a iniciativa dos membros da comunidade, na dupla perspetiva de satisfação dos objetivos do sistema educativo e da realidade social em que a escola se insere. Pretende-se que seja uma plataforma de enriquecimento dos projetos pedagógicos comuns às escolas de um território. Bem como, contribuir para a qualidade da educação e formação ao longo da vida, valorizando a inclusão, a intergeracionalidade, a cooperação, a criatividade e o empreendedorismo, promovendo o desenvolvimento do território. Todos estes princípios enquadráveis no “novo espírito do capitalismo”, nomeadamente no diálogo entre a “cidade de projetos” e as restantes “*cités*”.

A integração de dinâmicas relacionadas com as iniciativas de todos os membros da comunidade educativa estreita os laços entre a escola, a família e a comunidade e valoriza a iniciativa de todos e de cada um dos participantes, na dupla perspetiva de satisfação dos objetivos do sistema educativo e da realidade social em que a escola se insere.

O conjunto de propostas, que o PEM integra, desenvolvem-se no respeito pelas necessidades do território educativo, por referência aos principais instrumentos

orientadores da Educação em Portugal, incluindo o “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, os diplomas legislativos sobre a “Autonomia e Flexibilidade Curricular”, “Educação Inclusiva”, a “Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania” e “Educação para a Saúde”.

As atividades que integram o PEM visam promover o desenvolvimento holístico dos alunos com vista ao exercício pleno da cidadania individual e coletiva, otimizando os processos de ensino e aprendizagem, desenvolvendo competências pessoais e sociais e promovendo a qualidade do sucesso escolar dos alunos. Tal como o “Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória”, e assumindo o seu enquadramento na passagem do capitalismo que defende o bem comum, a crença no progresso, na ciência, na solidariedade institucional, socialização resultante da relação entre o Estado e o setor privado, no alcance da justiça social. De referir que no capitalismo, a escola, encarnou a tarefa de preparar os indivíduos para o mundo do trabalho e para os valores da sociedade capitalista. Para o “novo espírito do capitalismo” é necessário prepara para novos estilos de vida, ou como Casimiro Ferreira refere tendo por base Zygmunt Bauman, estamos num estado de transição entre a fronteira da “*solidez da modernidade sólida e a fluidez da modernidade líquida*” (2016:269) e os medos da vida moderna. Neste sentido importa referir Guilherme de Oliveira Martins, que identifica no prefácio do “Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória”:

*“A educação para todos, consagrada como primeiro objetivo mundial da UNESCO, obriga à consideração da diversidade e da complexidade como fatores a ter em conta ao definir o que se pretende para a aprendizagem dos alunos à saída dos 12 anos da escolaridade obrigatória. A referência a um perfil não visa, porém, qualquer tentativa uniformizadora, mas sim criar um quadro de referência que pressuponha a liberdade, a responsabilidade, a valorização do trabalho, a consciência de si próprio, a inserção familiar e comunitária e a participação na sociedade que nos rodeia. Perante os outros e a diversidade do mundo, a mudança e a incerteza, importa criar condições de equilíbrio entre o conhecimento, a compreensão, a criatividade e o sentido crítico. Trata-se de formar pessoas autónomas e responsáveis e cidadãos ativos. Não falamos de um mínimo nem de um ideal, mas do que se pode considerar desejável, com necessária flexibilidade. (...) O global e o local, o universal e o singular, a tradição e a modernidade, o curto e o longo prazos, a concorrência e a igual*

*consideração e respeito por todos, a rotina e o progresso, as ideias e a realidade – tudo nos obriga à recusa de receitas ou da rigidez e a um apelo a pensar e a criar um destino comum humanamente emancipador. (...) O mundo atual coloca desafios novos à educação. O conhecimento científico e tecnológico desenvolve-se a um ritmo de tal forma intenso que somos confrontados diariamente com um crescimento exponencial de informação a uma escala global. As questões relacionadas com identidade e segurança, sustentabilidade, interculturalidade, inovação e criatividade estão no cerne do debate atual. As conexões entre o indivíduo e a sociedade e, concomitantemente, entre o passado e o futuro, colocam à educação e à escola múltiplos desafios que suscitam diversas questões. (...) É neste contexto que a escola, enquanto ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, onde os alunos adquirem as múltiplas literacias que precisam de mobilizar, tem que se ir reconfigurando para responder às exigências destes tempos de imprevisibilidade e de mudanças aceleradas.”*

Enquanto plano estratégico orientado para a promoção do sucesso escolar, desenvolvimento educativo, social e cultural do concelho, o PEM tem na sua base compromissos e parcerias de convergência, com vista à construção de respostas e soluções, à escala local, para os problemas de aprendizagem e integração socioeducativa identificados.

Como refere Mendes<sup>12</sup> (2019), a propósito das alterações climáticas mas poderia ser no contexto de políticas educativas e educação numa sociedade vulnerável e em contínua mudança: “*A própria transição de um paradigma da vulnerabilidade para um paradigma assente na resiliência obriga a perguntar se o discurso subjacente não implica, na verdade, uma transferência de responsabilidades das entidades internacionais e governamentais para as comunidades e os cidadãos.*”

O PEM reflete uma cultura colaborativa de trabalho em rede, alavancada por comunidades de aprendizagem dinâmicas e proativas, unidas em torno da identificação e prossecução de objetivos comuns. Enquanto referencial de reflexão e ação o PEM potencia boas ideias e dissemina boas práticas com vista ao desenvolvimento sustentado do território educativo e à promoção da qualidade de vida dos cidadãos. Estabelecendo redes, parcerias, conexões, assumindo uma natureza multissetorial, com atividades

inscritas nas áreas da cultura, saúde e bem-estar, ação social, segurança, património, ambiente e cidadania.

O quadro temporal de 2018 a 2021 exige que o PEM seja uma projeto aberto, dinâmico e em permanente atualização, sujeito a ajustes e alterações que procurem melhorar as políticas educativas do concelho. Tratando-se de uma documento orientador que envolve parceiros de várias áreas, assente numa cultura colaborativa, flexível, adaptativa a todas as conexões que o valorizem.

Sob o lema “Leiria Concelho Educador”, o PEM visa contribuir para a qualidade da educação e formação ao longo da vida, valorizando a cultura, a inclusão, a cooperação, a criatividade, flexibilidade e o empreendedorismo. Neste sentido, Mendes (2019) questiona: “Que se poderá aprender com os conhecimentos locais, no desafio de ficar e pugnar pela qualidade de vida, segurança e plena cidadania de todos e todas?”

Numa sociedade onde o Estado e o Capitalismo são indissociáveis, onde a naturalização da crise e da legitimação da austeridade, repetindo-se os discursos sobre, por exemplo a “Reforma do Sistema Educativo” exige a que seja necessário repensar a intervenção educativa e social. Em que, o “novo espírito do capitalismo” de Boltanski e Chiapello poderão contribuir para a compreensão da sociedade atual em constantes mutação, a apelar à capacidade de flexibilidade, adaptabilidade, polivalência e criatividade dos indivíduos, defensora do fim do “longo prazo”, promotora de novos estilos de vida, que trazem para a esfera pública novas configurações do conceito de família, por exemplo. Em que a centralidade do Estado é questionada em favor de políticas de natureza local, fruto de redes e parcerias, de projetos promotores de conexões, ou seja, do que os autores chamam de “cidade de projetos”.

Não poderíamos deixar de mencionar Paulo Freire, na sua obra “Pedagogia do Oprimido”, refere que quanto mais as pessoas se aplicam na ação transformadora das realidades, mais se inserem na ação criticamente (Freire, 2002).

Em suma, há que apostar na educação e formação dos cidadãos, valorizando o seu espírito de pertença à sociedade em que vivem, no sentido de lhes conferir uma consciência coletiva, crítica, promovendo a participação ativa no dever coletivo, fortalecendo os valores democráticos e a própria democracia. A este nível o município poderá ter um papel importante, estratégico enquanto promotor, dinamizador e agente na educação e formação dos indivíduos para a participação e para a sustentabilidade no processo de descentralização, operacionalizável através dos Projetos Educativos

Municipais, fruto do estabelecimento de redes e conexões balizadas no espaço e no tempo, deixando entreaberta a possibilidade de novas conexões.

## Notas

Por decisão pessoal, a autora do texto escreveu segundo o novo acordo ortográfico.

<sup>1</sup>Luís Alcoforado (s.d). “Educação, formação e desenvolvimento local”. in: *Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local*.

<sup>2</sup> Luc Boltanski, e Ève Chiapello (2009) “O Novo Espírito do Capitalismo”

<sup>3</sup> op. cit.

<sup>4</sup> op. cit.

<sup>5</sup> op. cit.

<sup>6</sup> op. cit.

<sup>7</sup> op. cit.

<sup>8</sup> AZEVEDO, Joaquim (2017) “Sistema Educativo Mundial – Ensaio sobre a regulação transnacional da educação”.

<sup>9</sup> A título de exemplo, são vários os comentários de cidadãos a notícias relacionadas com a descentralização, associadas à ideia de favorecimento, pelo que se considera pertinente referir uma delas: “(...) a descentralização na área da educação, vai ser o regabofe e adivinha-se que nas estruturas partidárias, não só irá aumentar o número de professores entre os militantes, como quiçá, os filhos, filhas, noras, genros, afilhados, afilhadas, esposos, esposas, amantes de sexo masculino, amantes de sexo feminino e respetivas famílias, se não são professores de formação, passá-lo-ão a ser para ocupar as vagas no ensino tutelado pelos caciques locais, em detrimento dos que, sendo competentes, não tendo cartão do partido, serão varridos do sistema... Isto é mais uma forma de promoção do caciquismo...” in: <https://www.asbeiras.pt/2015/02/opinio-municipalizacao/> consultado em 22/01/2020

<sup>10</sup> op. cit.

<sup>11</sup> op. cit.

<sup>12</sup> José Manuel Mendes *Contra o capitalismo de desastre, a ecologia dos saberes*  
<https://alicenews.ces.uc.pt/?lang=1&id=25052>

## Referências

- Alcoforado, Luís (s.d). “Educação, formação e desenvolvimento local”. in: *Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local*.
- Alcoforado, Luís. A. M. Rochette Cordeiro. António Gomes Ferreira (2011). “Projeto Educativo Local. Um processo associado a estratégias de desenvolvimento integrado e sustentável”. in: *Cadernos de Geografia*. Nº 30/31. FLUC. pp. 305-315. Coimbra
- Antunes, F. (2005). Globalização e Europeização das políticas educativas. Percursos, processos e metamorfoses. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 47, pp. 125-143.
- Azevedo, Joaquim (2017) “Sistema Educativo Mundial – Ensaio sobre a regulação transnacional da educação”. Vila Nova de Gaia. Fundação Manuel Leão
- Boltanski, Luc e Ève Chiapello (2009) “O Novo Espírito do Capitalismo”. São Paulo. Martins Fontes
- Casimiro, António Ferreira (2016). “Política e sociedade: teoria social em tempo de austeridade”. 2.ª Edição. Porto. Vida Económica
- Freire, Paulo (2000) “Educação na Cidade”. 4.ª Edição. Cortez Editora. São Paulo. Brasil
- Freire, Paulo (2002) “Pedagogia do Oprimido”. 32.ª Edição. Editora Paz e Terra. São Paulo. Brasil
- Guerra, Isabel (2000) “Fundamentos e processos de uma sociologia de ação – planeamento em ciências sociais”. Principio. Cascais
- Guerra, Isabel (2006). “Participação e Ação Coletiva – Interesses, Conflitos e Consensos”. Principia, 1.ª edição. Cascais
- Lima, Leonor Torres (2008) “A escola como entreposto cultural e simbólico no desenvolvimento democrático da escola”. in: *Revista Portuguesa de Educação*. pp. 59-81. CIED – Universidade do Minho. Braga
- Machado, Joaquim (e al). (2014). “Municípios, educação e desenvolvimento local – Projetos Educativos Municipais”. Edição Fundação Manuel Leão
- Machado, Joaquim e José Matias Alves (coordenadores). 2014. “Município, Território e Educação – A administração local da educação e formação”. Universidade Católica Editora. Porto
- Marques, A. P, Sousa (2010) “Da construção do Espaço à construção do território”. in. *Fluxos & Riscos*. N.º 2. pp 75-88. Universidade de Évora

Mendes, José Manuel (2019) “Contra o capitalismo de desastre, a ecologia dos saberes”. In: <https://alicenews.ces.uc.pt/?lang=1&id=25052>

Villar, M. (2001). A cidade educadora: nova perspetiva de organização e intervenção municipal. Lisboa: Instituto Piaget.

### **Outros Documentos:**

Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (2016). [https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto\\_Autonomia\\_e\\_Flexibilidade/perfil\\_dos\\_alunos.pdf](https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf). Homologado em Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho, in: Autonomia e Flexibilidade Curricular (2018), <http://www.dge.mec.pt/autonomia-e-flexibilidade-curricular> - Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho

Educação Inclusiva (2018). D.L. n.º 54/2018, 6 junho, in <http://www.dge.mec.pt/educacao-inclusiva>

Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania <http://www.dge.mec.pt/estrategia-nacional-de-educacao-para-cidadania>

Educação para a Saúde. <http://dge.mec.pt/noticias/educacao-saude/referencial-de-educacao-para-saude>

PNPSE - Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (2016). In: <http://dge.mec.pt/programa-nacional-de-promocao-do-sucesso-escolar>

Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto - Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais

Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro - Regime jurídico das autarquias locais

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho - Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho - Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens

Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de Janeiro - Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação

Município de Leiria (2014) “Plano Diretor Municipal Leiria – Caracterização Sócio Territorial: Bases para o Desenvolvimento Sustentável e Propostas de Plano” - TOMO III. SOCIOCULTURAL

Município de Leiria (2018) Projeto Educativo Municipal: Leiria Concelho Educador. in:

[https://www.cmleiria.pt/cmleiria/uploads/writer\\_file/document/5745/pem\\_\\_\\_leiria\\_concelho\\_educador\\_20182021.pdf](https://www.cmleiria.pt/cmleiria/uploads/writer_file/document/5745/pem___leiria_concelho_educador_20182021.pdf)

ONU (2017) Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável in:

<https://ods.imvf.org/wp-content/uploads/2018/12/Recursos-ods-objetivos-aprendizagem.pdf>