

ESTUDO PRÉVIO

Índice

Introdução.....	2
Parte 1: Educação, vector estratégico	5
Educação e Formação na Estratégia Nacional	10
Carta Educativa	24
Metodologia de Intervenção	39
Parte 2: Elaboração da Carta Educativa.....	42
Referências ao Projecto	42
Cronograma	54
Formação sobre Carta Educativa.....	54
Compatibilidade informática.....	59
Bibliografia.....	60

Introdução

1. As palavras autonomizam-se em relação às situações e ideias que as geraram. Tornam-se símbolos, sentimentos, modas, referências, objectos de discurso. Tanto mais quanto exprimem preocupações colectivas intensamente reconhecidas como construtoras do futuro; quanto mais reflectem situações complexas e interagem com uma multiplicidade de actores.

A terminologia educativa é frequentemente daquelas que se autonomiza, assumindo significados distintos quantos os interlocutores, transformando-se em referenciais políticos cujo conteúdo paira indefinido.

“Territorialização” e “Carta Educativa”, conceitos centrais para se compreender e agir, estarão sistematicamente presentes na avaliação da situação e nas propostas de acção no trabalho que nos propomos realizar, assumindo a responsabilidade do estudo técnico-social, mas empenhando-nos num diálogo institucional.

Elucidar conceitos, lógicas, procedimentos e metodologias, desde já, é um primeiro objectivo deste documento.

2. Conceitos aplicados ao todo nacional, quiçá à humanidade, que só florescem e se exprimem plenamente na expressão de uma realidade regional concreta, no pulsar do Município de Palmela no contexto nacional e internacional. A realidade educativa e formativa do município é um microcosmo determinado, condicionado, regulado, nos espaços mais amplos em que se insere. É simultaneamente um espaço de interacções mútuas, campo de acção dos cidadãos e das instituições, expressão da vontade política, espaço suficientemente amplo para condicionar e influenciar as instituições e cidadãos que a integram.

O exercício da liberdade poderá ser tanto mais lúcido quanto mais se tiver consciência das necessidades e dos constrangimentos.

É exactamente destes que começaremos por tratar neste documento, pensando as problemáticas educativas à sua luz. Ponto de partida para um estudo, nas fases subsequentes, das situações micro e das decisões políticas a assumir.

3. Quando as noções e referências constantes deste documento forem consideradas por todos como banalidades, como conceitos adquiridos, e efectivamente assim acontecer, quando não houver ambiguidades ou dissonâncias entre o conteúdo transmitido por uns e recebido por outros percorremos todos nós um salutar caminho de aprendizagem, este documento preencheu a sua função.

Assumamos que todos estamos num processo de esclarecimento em torno de assuntos ainda tão novos, sem suficiente experiência consolidada e avaliada, como são as Cartas Educativas.

O louvável esforço do Ministério de Educação (DAPP) de elaborar um *Manual para a Elaboração da Carta Educativa*, mais do que a suposição de um saber feito é a percepção da importância de ir sistematizando em textos e bases de dados os saberes que se vão adquirindo.

4. Cumpre-se assim a primeira parte dos objectivos consignados no Módulo 0 do caderno de encargos: explicitar questões problemáticas, desbravar conceitos, manifestar preocupações, privilegiar vectores.

E também por esta via se vai adquirindo uma lógica e uma linguagem comuns entre todos os intervenientes no processo.

Constitui a primeira parte deste documento, *Educação, vector estratégico*.

5. A segunda parte é mais operativa. Reflecte essencialmente a constatação pormenorizada do trabalho a realizar e a explicitação do trabalho que urge realizar para que os prazos inicialmente estabelecidos sejam cumpridos.

Reflecte o esforço típico de uma fase inicial de um projecto, inevitavelmente novo, exigindo respostas adequadas de combinação de tarefas e recursos. É também a explicitação desde logo das facilidades detectadas e dos estrangulamentos e dificuldades que podem surgir.

Procuramos essencialmente dar conta do trabalho a realizar, quando e como, justificando-o de forma a promover entre todos os intervenientes uma cumplicidade crítica e solidária.

Constitui a segunda parte deste documento, *Elaboração da Carta Educativa*.

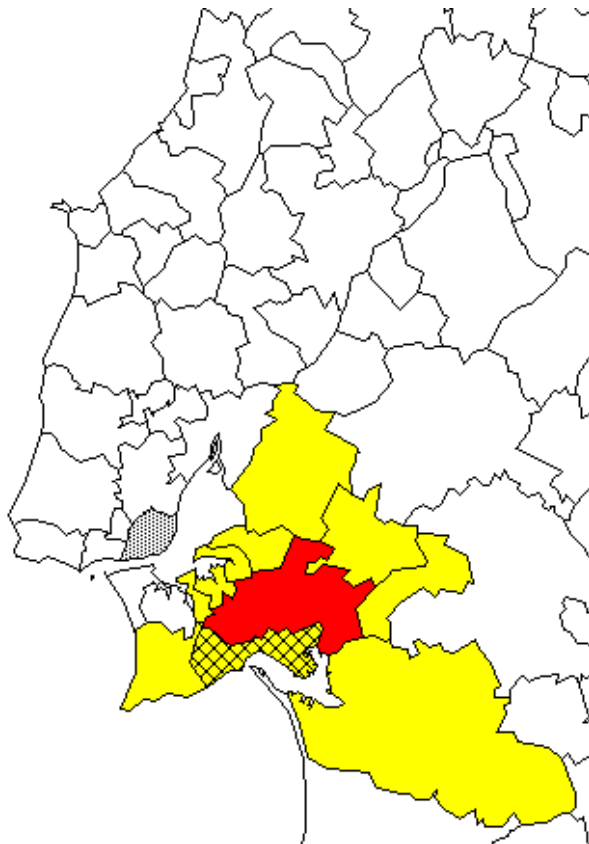
Parte 1: Educação, vector estratégico

6. Começemos por explicitar alguns dados sobejamente conhecidos sobre o concelho, mas que nos permitem, numa fase seguinte, equacionar outro conjunto de elementos.

Palmela pertence ao distrito de Setúbal. Tem fronteiras com Alcochete, Alcácer do Sal, Barreiro, Benavente, Moita, Montijo, Sesimbra, Setúbal e Vendas Novas:

Está sob uma forte influência de Lisboa e Setúbal.

Estatisticamente integra a NUTS II Lisboa e Vale do Tejo e a NUTS III Península de Setúbal, a que pertence em termos físicos.



7. Um conjunto sintético de dados permite ter uma primeira leitura do município, a estritamente suficiente para a abordagem seguinte. Tratando-se sobretudo de uma abordagem comparada e de integração nos espaço mais amplos, cotejam-se os dados do Continente (A), de Lisboa e Vale do Tejo (B), da Península de Setúbal (C) e do concelho de Palmela (D).

Indicador	Unid	Período	A	B	C	D
Área Total	km2	1998	88797,4	11931,1	1519,3	461,8
Número de Freguesias	nº	1998	4037	526	58	5
Densidade Populacional	hab/km2	1998	106,7	278,8	442,1	105,9
População Residente HM	ind.	1991	9375926	3296715	640493	43857
Estimativa da População Residente (EPR) - Total	ind.	1999	9490030	3333010	676560	49730
EPR dos 0 aos 14 anos - Total	% Total	1999	16,5	15,6	16,1	16,3
EPR dos 15 aos 24 anos - Total	% Total	1999	14,7	13,8	14,6	14,1
EPR dos 25 aos 64 anos - Total	% Total	1999	53,3	54,9	56,1	54,8
EPR com 65 ou mais anos - Total	% Total	1999	15,5	15,7	13,1	14,9
Taxa de Natalidade	%o	1998	11,2	11,3	11,6	12,3
Taxa de Mortalidade	%o	1998	10,5	10,9	10,1	10,7
Taxa de Nupcialidade	%o	1998	6,6	6,2	6,4	6,0
Taxa de Divórcio	%o	1998	1,4	2,1	2,2	1,2
População Activa HM	milhares	1999	4765,7	1656,0	297,3	20,0
População Activa HM	% EPR	1999	50,2	49,7	43,9	40,2
Pensionistas em 31,XII por 100 Habitantes	nº	1998	24,0	23,3	21,3	20,8
SAU - Superfície Agrícola Utilizada	ha	1999	3736140	447853,0	56106,0	23303,0
SAU Explorada por conta própria	%	1999	73,3	74,5	80,3	82,9
SAU Explorada em Regime de Arrendamento	%	1999	22,4	17,5	14,5	13,7
Empresas Sediadas	nº	1999/12/31	1026285	430886	80324	6123
Empresas Sediadas - Indústria	%	1999/12/31	10,9	8,2	8,2	7,3
Transformadora (IT)						
Sociedades Sediadas	nº	1999/12/31	246250	118858	15900	1075
Sociedades Sediadas - IT	%	1999/12/31	15,7	10,0	10,9	15,3
Peso das Sociedades nas empresas	%		24,0	27,6	19,8	17,6
Pessoal por sociedade Sediada	nº	1998/12/31	921,8	898,5	687,2	1101,7
Pessoal por sociedades Sediada - IT	nº	1998/12/31	2231,1	1983,6	2329,2	4151,8
Sociedades do Sector Primário	%	1999/12/31	3,2	2,5	2,4	7,2
Sociedades do Sector Secundário	%	1998/12/31	25,6	20,1	25,5	31,1
Sociedades do Sector Terciário	%	1999/12/31	70,6	77,0	71,8	61,9

Alguns dados traduzem uma informação que não é comparável (ex. área total ou população residente); os restantes revelam que na maioria das situações o concelho de Palmela se aproxima dos valores ou do Continente ou da Península de Setúbal, ou de ambos quando aqueles são semelhantes.

Como dissemelhanças a referir temos a menor percentagem de população activa, o maior peso das explorações agrícolas por conta própria, a menor percentagem de sociedades no total das empresas, a muito maior dimensão média – medida por número de trabalhadores – das sociedades na indústria transformadora e ainda os maiores pesos das sociedades do sector primário e secundário, em detrimento do terciário.

Atentemos agora num segundo conjunto de indicadores que nos mostra que o concelho apresenta uma situação económico-social pior que a média do Continente e do Distrito de Setúbal: médicos, camas, mortalidade infantil, índice de poder de compra. Este último indicador (agregado) é uma boa síntese da situação geral.

Indicador	Unid.	Periodo	A	B	C	D
Médicos por 1000 Habitantes	nº	1998	3,1	4,2	2,2	1,5
Camas Hospitalares por 1000 Habitantes	nº	1998	3,9	4,3	2,3	0,2
Taxa Média de Mortalidade Infantil no Quinquénio	%o	1994/8		6,3	5,8	6,9
Consumo Doméstico de Electricidade por Consumidor	mil kwh / consumidor	1998	2,0	2,0	1,9	2,3
Consumo Industrial de Electricidade por Consumidor	mil kwh / consumidor	1998	79,1	105,4	219,3	503,0
Telefones (Portugal TELECOM) per Capita	nº	1999	0,4	0,5	0,5	0,7
Índice Per Capita do Poder de Compra (Portugal = 100)	%	1999	101,6	136,8	102,5	90,0

Finalmente, nesta breve incursão pelas estatísticas (tomando como fonte o INE), alguma referência a dados, absolutos e relativos, da cultura:

Indicador	Unid	Periodo	B	C	D
Publicações Periódicas	nº	1998	1027	71	3
Tiragem Anual das Publicações Periódicas	nº	1998	536129917	10116516	69000
(idem)	per capita	1998	162,6	15,8	1,6
Estações Emissoras de Rádio	nº	1998	73	16	1
H/dia Emitidas p/ Estações Emissoras de Rádio	nº	1998	1471	354	24
Bibliotecas	nº	1998	666	70	4
Bibliotecas - Documentos Existentes	nº	1998	29929913	929348	38574
Bibliotecas - Documentos Consultados	nº	1998	5469598	918174	31461
(idem)	per capita	1998	1,7	1,4	0,7
Museus	nº	1998	130	15	1
Museus - Nº de Visitantes	nº	1998	5561785	136730	17055
(idem)	per capita	1998	1,7	0,2	0,4
Espectáculos Públicos - Recintos Utilizados	nº	1998	199	28	3
Espectáculos Públicos - Sessões	nº	1998	147045	15911	62
Espectáculos Públicos - Espectadores	nº	1998	8213890	785984	6346
(idem)	% PR	1998	249,2	122,7	14,5

Para muitos destes indicadores não existem dados para o Continente. Por isso optou-se por retirar essa coluna (A).

Estes mostram, numa leitura estrita do município, que corre o risco de sobrestimação do seu espaço interno e subestimação dos contextos envolventes. Verificam-se indicadores mais desfavoráveis para o concelho de Palmela que para os espaços em que se integra.

8. Contudo o que interessa aqui analisar, é a realidade envolvente, que se pode sintetizar no seguinte: faz parte da Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo, integrando Área Metropolitana de Lisboa, mais exactamente a Área Metropolitana Sul, com uma “organização territorial de tipo radiocêntrico” (PERLVT, 27).



(PORLVT)

Desta situação resulta directamente o facto do desenvolvimento futuro da região estar condicionado pelo

- Plano Estratégico da Região de Lisboa e Vale do Tejo¹: *Ligar a Europa e o Atlântico, Competividade e Solidariedade*
- Plano Operacional Regional².

Resulta indirectamente que está igualmente condicionado pelo Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, o qual foi tido em devida conta quando da elaboração do Plano Estratégico para a região.

É dessas situações de enquadramento que nos ocuparemos brevemente de seguida

¹ Designaremos seguidamente pelas suas iniciais: PERLVT.

² Designaremos seguidamente pelas suas iniciais: PORLVT.

Educação e Formação na Estratégia Nacional

9. Dificilmente se poderá atribuir aos planos nacionais e regionais uma natureza indicativa. Em primeiro lugar porque a redução das funções do Estado nas áreas económicas e financeiras – fruto simultâneo da aceleração da mundialização da economia, da propagação das concepções liberais, e de uma aceitação política desses princípios orientadores – restringe os instrumentos e as circunstâncias de intervenção. Em segundo lugar porque não existe uma coordenação de esforços entre todas as entidades públicas, nacionais e comunitárias, visando a compatibilização de projectos e propostas provenientes de diferentes instituições. Finalmente porque a política é frequentemente conduzida pelos ditames das conjunturas, com esquecimento pelas linhas estratégicas.

Significa tudo isto que a análise que de seguida se faz dos documentos anteriormente referidos, aplicáveis a Portugal, à Região de Lisboa, à Área Metropolitana Sul, à Península de Setúbal e ao concelho de Palmela não tem mais de que um sentido de referência.

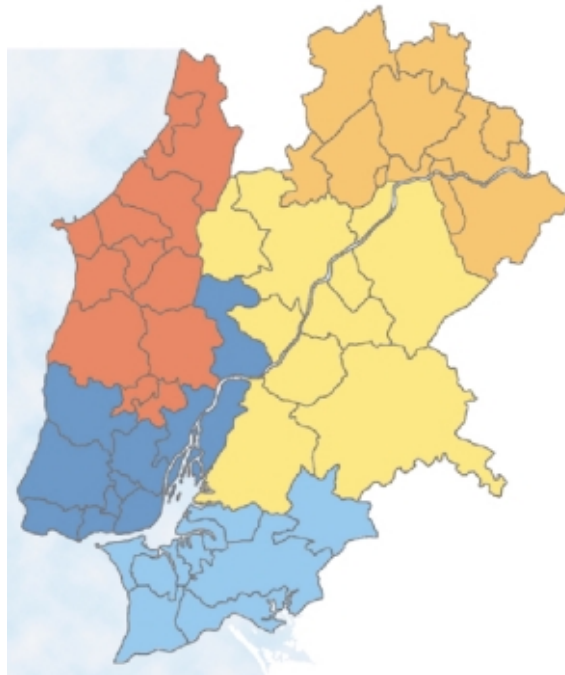
Referência em que por vezes se junta a análise técnica, o sonho e a vontade política, mas que nem por isso deixa de ter uma importância muito grande. É a síntese de muitos estudos, debates e reflexões. É o estudo sério de hipóteses de cenários alternativos. É uma referência que se pode aceitar ou não mas que não pode deixar de ser tido em conta.

10. Está fora dos nossos propósitos sintetizar os referidos Planos, mas tão somente colocar de forma organizada, um conjunto de ideias que podem ter repercussões sobre o conteúdo da Carta Educativa.

Um conjunto de ideias que assumem significado no âmbito de um princípio orientador fundamental:

“A construção de vantagens competitivas dinâmicas de médio prazo no mercado mundial só é possível com base numa forte cooperação entre o sector público e o sector privado, que viabilize estratégias criativas de utilização dos factores produtivos e permita melhorar o poder de mercado das empresas portuguesas. Esta construção pode ter no “sistema regional” o seu espaço privilegiado de afirmação, através de um processo alargado de concertação entre instituições públicas e parceiros sociais, favorecendo a iniciativa, o risco e a inovação”. (PERLVT, 86)

11. O concelho de Palmela pertence, na classificação do espaço adoptada, à Área Metropolitana Sul, assinalada a azul claro, no mapa seguinte (PERLVT):



Aplica-se-lhe características gerais do País e da região (Lisboa, Oeste e Vale do Tejo - RLOVT). Ao município aplica-se também características específicas da região de Lisboa (Área Metropolitana de Lisboa), da Área Metropolitana Sul, da Península de Setúbal.

12. Aspectos da caracterização da situação que se aplicam às vertentes educativas e de formação no concelho de Palmela e região em que se insere:

1. Sem esquecer os outros sectores de actividade é inegável que a indústria assume uma particular importância na RLOVT, tem características próprias no contexto nacional e coloca importantes desafios nas áreas da educação e formação:

“uma presença mais forte das indústrias que se organizam em torno da exploração de economias de escala, do esforço de Investigação e Desenvolvimento (I&D) ou da diferenciação do produto como factores competitivos; uma presença muito mais fraca das indústrias que se organizam, enquanto factor competitivo, em torno do baixo custo do trabalho”. (PERLVT, 60). Têm produtividade global superior.

“Encontramos assim nesta Região uma *dinâmica relativamente completa e diversificada de articulação entre economias de escala e de aglomeração, entre consumo de bens e de serviços, entre estratégias e comportamentos empresariais de custo e de qualidade.*” (PERLVT, 61).

O investimento directo estrangeiro assume uma grande importância.”

2. Nos serviços, na RLOVT, sem esquecer muitos outros existentes e necessários, é de referir que

De entre as pequenas e médias empresas têm aparecido centenas de novas empresas de base tecnológica (terciário de intensidade tecnológica), nomeadamente nas áreas do software e sistemas de informação, integração de sistemas, electrónica de sub-sistemas, Dealers, VARs, consultoria em ambiente, etc. Estas empresas desempenham um importante papel de apoio à difusão de tecnologias desenvolvidas no norte da Europa ou nos Estados Unidos, mas de forma alguma substituem a função do sector público nos serviços de apoio.(PERLVT, 79)

3. Ainda para o conjunto da RLOVT, o potencial científico e tecnológico é bastante grande mas, apesar disso, denota debilidades, particularmente em comparação com as necessidades económicas da região. A este propósito merece a pena reproduzir o que é afirmado sobre “Educação, Formação Profissional e Mobilidade dos Recursos Humanos” (PERLVT, 76/77):

No que respeita ao capital humano, a Região tem cinco Universidades públicas, três Institutos Politécnicos e oito Universidades privadas. No seu conjunto, o sistema educativo regional produziu em 1996 cerca de 15.800 diplomados (licenciados ou bacharéis), correspondendo a cerca de 44% do total nacional no conjunto do ensino superior. Contudo, a repartição de diplomados por áreas de ensino mostra que cerca de 50% dos diplomados são em áreas como Direito, Ciências Sociais e Humanas, Economia e Gestão. As novas tecnologias representam apenas 5,7% , as ciências exactas 5% e a saúde 6,5%. *Existe um défice de produção de diplomados em áreas técnicas, sobretudo em engenharias relacionadas com as novas tecnologias de informação e electrónica.* Esta carência explica algum excesso de procura sobre a oferta em engenharia de sistemas, informática e de computadores. A falta de actividades de ensino superior e de formação profissional nas áreas periféricas é penalizadora para as respectivas actividades económicas.

A escassez de técnicos e engenheiros - apesar da sua reconhecida qualidade internacional e da presença de parques tecnológicos e incentivos financeiros - tem funcionado como factor impeditivo de captação de importantes investimentos estrangeiros em áreas tecnológicas avançadas, como foram os casos da HP e da Fujitsu.

Ao nível da pós-graduação, onde a Região concentra também um importante número de actividades (cursos e número de alunos), verifica-se a quase total ausência de mobilidade de mestrados e doutorados entre as empresas e as universidades, através do apoio a sabáticas na indústria ou da participação de gestores e empresários em actividades de docência.

4. Algumas questões educacionais e formativas são directamente colocadas, para a globalidade da região, como um seu grande problema: “A debilidade das estruturas e dinâmicas da educação e formação profissional”, “o enfraquecimento dos laços familiares”, o “insucesso escolar” e a “marginalização juvenil” (PERLVT, 19).
5. Acrescente-se estar-se numa realidade social de intensa multiculturalidade.

Aplicando-se apenas ao concelho de Palmela ou às regiões específicas em que se insere, é de ter em atenção aos seguintes aspectos:

6. Maior dinâmica demográfica - crescimento populacional com percentagem mais elevada de população jovem e de população activa;
7. Maiores carências em equipamentos colectivos
8. Eixo Palmela Setúbal é importante para a localização de empresas de serviços e de grandes superfícies comerciais. Os espaços rurais de tipo central ou peri-metropolitanos têm, cada vez mais, uma lógica de funcionamento associada à dinâmica da AML, sendo por isso espaços privilegiados para a descentralização económica e residencial, devendo ser simultaneamente preservadas e valorizadas as suas especificidades ambientais, paisagísticas e culturais. (PERLVT, 43)

9. Potencialidade de actividades turísticas de negócios e lazer. Crescimento do segmento golfo. Existência de segunda habitação.
10. Palmela é dos concelhos da região que apresenta percentagens mais baixa, quase nulas, de população residente em bairros críticos. (PERLVT, 40)
11. Simultaneamente tem das taxas de desemprego mais elevadas (segundo os registos dos centros de emprego), apenas ultrapassada pela do município de Setúbal. (PERLVT, 41)

13. Um Novo Desenvolvimento num contexto de globalização exige um conjunto de linhas de rumo, de que se retiram as seguintes:

1. *“Desenvolvendo, sob formas inovadoras, serviços de grande procura interna e natureza interpessoal - ensino, formação, saúde, reabilitação, criação e gestão paisagística -, mais protegidos da competição internacional directa;”* (PERLVT, 93)
2. *“Privilegiando as infra-estruturas de internacionalização associadas às telecomunicações e audiovisual, ao transporte aéreo e ao acesso às rotas de transporte intercontinental de contentores, dando uma maior ênfase ao investimento na qualidade ambiental e na conservação do património histórico.”* (PERLVT, 94)
3. *“Existência nessas áreas de uma elevada capacidade em recursos humanos, qualificados e diversificados, de instituições de formação e investigação que permitam renovar essa mesma capacidade e a adaptam às evoluções tecnológicas e de mercado;”* (PERLVT, 94)
4. *“Existência de canais formais e informais de difusão das inovações e de base tecnológica ou organizacional e de acumulação de conhecimentos.”* (PERLVT, 94)
5. *“Tornar possível o surgimento de relações científicas, tecnológicas e económicas de grande intensidade entre regiões de países diferentes, criando um “Arquipélago Global” onde se concentrará o desenvolvimento, em permanente expansão, integrando gradualmente novos territórios económicos competitivos.”* (PERLVT, 95)

Tomando-se como horizonte o ano 2006, considera-se que a “Expansão e Qualidade do Sistema de Educação Formação” é um “factor alavanca” e que entre as “questões chave” estão o “Crescimento Gerador de Empregos com Maior Qualificação” e o “Reforço da Capacidade de Inovação e I&D”.

Mais concretamente:

6. *“aposta educativa e formativa no reforço dos conhecimentos básicos essenciais (conhecimentos de matemática, português, outras línguas, informática), das competências transversais e das novas qualificações associadas às actividades motoras do crescimento e a um novo padrão de qualidade de vida;”* (PERLVT, 99)
7. *“expansão e qualidade dos sistemas de educação e de formação, com uma aposta crucial na qualidade do ensino básico e do ensino secundário, no desenvolvimento do ensino superior e das actividades da I&D, nos estímulos e programas que garantam a “aprendizagem ao longo da vida”, bem como a coordenação dos sistemas de informação e orientação profissional existentes e a intensificação da relação entre as escolas e instituições de ensino superior com a sociedade, de modo a garantir a formação, em larga escala, nas áreas que possam atrair e sustentar o crescimento de novas actividades;”* (PERLVT, 100)

Em síntese

8. *“Na base de todos estes processos, assegurar, como esforço prioritário, a valorização dos recursos humanos, preparando-se gradualmente para a integração nas economias baseadas no conhecimento.”* (PERLVT, 101)

Estas vertentes de Ciência e Tecnologia, de Inovação, de Qualificação dos Recursos Humanos e de Cidadania são tão fundamentais quanto têm sido elementos permanentes de restrição e condicionamento do Desenvolvimento.

14. Tomando como horizonte 2010, é necessário

1. Uma economia forte que exige, como vimos, uma formação cultural, uma atitude científica, uma formação escolar cada vez mais ampla, uma formação técnica e científica de alto nível, nomeadamente nas áreas tecnológicas.

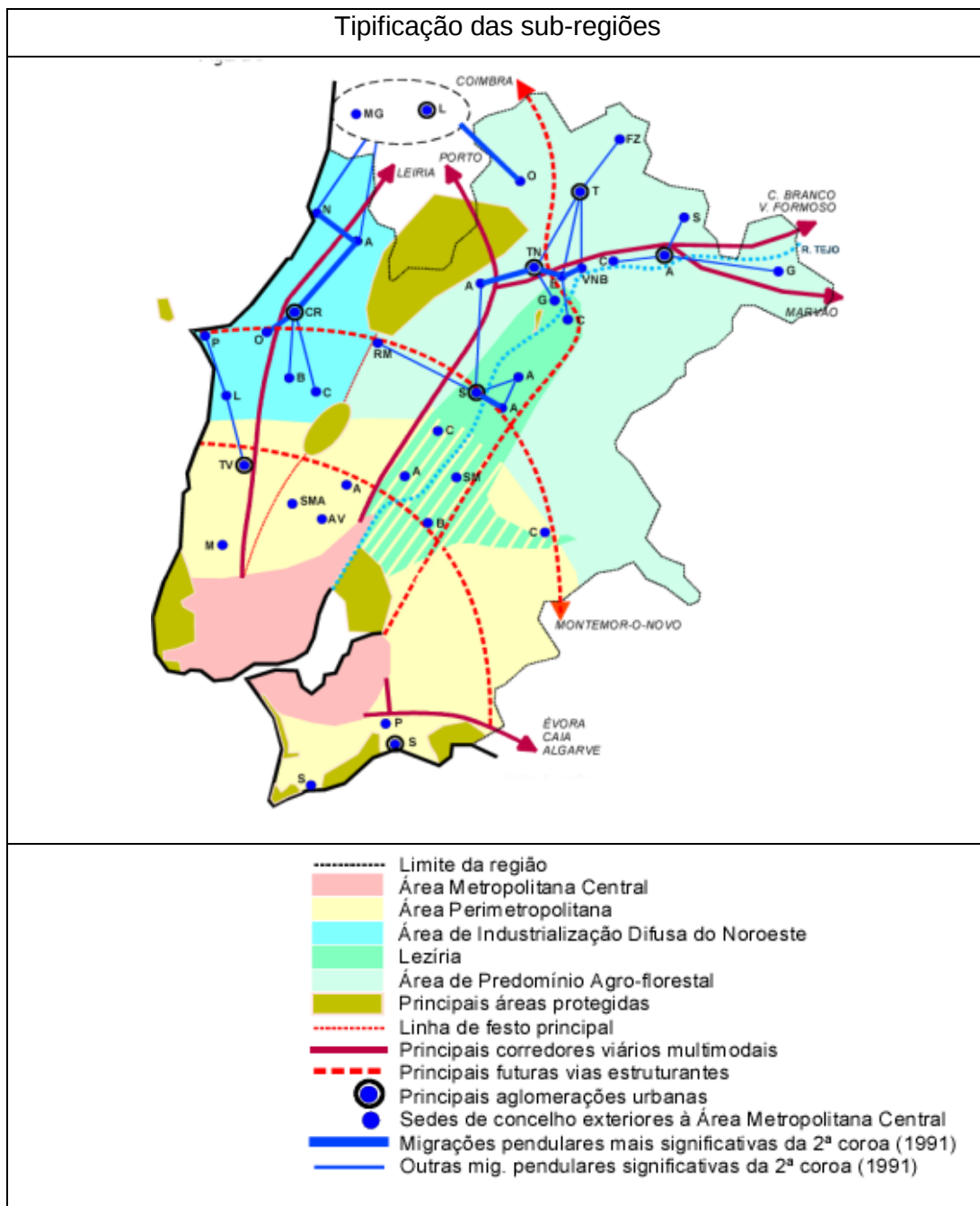
2. Uma sociedade coesa, que exige, como elementos motores, emprego, competências, capacidades de inovação e I&D. Exige uma convivência multicultural. Exige e desafia à antecipação na reestruturação produtiva, “Articulação entre Educação, Formação e Dinâmicas de Actividade”.
3. Uma região internacionalizada que exige a internacionalização das instituições de ensino superior e a integração generalizada em redes, a existência de redes de teletrabalho, novas dimensões na acessibilidade da informação, na cultura e lazer, a saber:
 - consolidação da Internet nas escolas, bibliotecas e em locais de convívio públicos e privados, incentivando a elaboração de trabalhos cooperativos virtuais e de contacto com a administração regional por meios electrónicos;
 - incentivo à acessibilidade e ao desenvolvimento de bibliotecas digitais e mediatecas;
 - promoção da divulgação turística, congressos, seminários, eventos desportivos de alta competição e outros acontecimentos públicos, com interesse geral ou específico, por recurso a serviços *on-line* georeferenciados;
 - implementação de sistemas de postos públicos multimédia fixos e móveis, para serviços orientados aos cidadãos e turistas, incluindo formas sofisticadas e selectivas de *advertising* da Região e das suas múltiplas potencialidades;
 - desenvolvimento de uma rede de museus e de outros locais de interesse cultural e artístico e de fruição de tempos livres;
 - apoio a acontecimentos e novas expressões culturais e lúdicas com tónica virtual, com interesse para a comunidade;
 - incentivo ao desenvolvimento de um sistema de televisão interactiva digital de alta definição, com carácter temático regional para a prestação de serviços públicos.

15. Os objectivos, sub-objectivos e acções propostas para imediato reflectem as análises da situação e as orientações estratégicas. Aqui e ali revelam também a dificuldade que por vezes existe de passagem das linhas gerais às actuações concretas. Sentem por vezes a necessidade de irem ao pontual, aparecendo aí algumas referências ou propostas associadas às temáticas que temos vindo a sistematizar:

1. A arte surge, conjuntamente com a investigação e a cooperação, um dos três domínios prioritários.
2. Propõe-se “Um centro de competências internacionalmente reconhecido de ensino e formação em turismo/hotelaria e museologia;” (PERLVT, 155)
3. Defende-se o “*apoio à desconcentração dos grandes laboratórios públicos e de campus universitários para áreas periféricas*, auxiliando a sua remodelação, bem como a instalação de institutos de investigação de reputação internacional;” (PERLVT, 156)
4. “*reforço da competitividade das fileiras que dispõem de vantagens comparativas (viticultura, horticultura, fruticultura e floresta)*;” (PERLVT, 165)
5. “valorizar a excelência na Educação & Formação como factor decisivo, de ciclo curto e resposta rápida, exigindo novos modelos de organização e financiamento;”(PERLVT, 165)
6. preparação para a economia da solidariedade.
7. “Ateliers de animação pedagógica para professores; rede fundamental de bibliotecas de leitura pública e sua valorização; exposições didácticas” (PERLVT, 221)
8. “Escolas de Música; rede museológica; acções de apoio aos produtores e criadores da cultura; criação de equipamentos de cultura e lazer descentralizados (no sentido de fomento e apoio às formas de vida cultural local)” (PERLVT, 221)
9. “Definição de factores de identidade sub-regional e sua valorização e divulgação; dinamização e valorização cultural das aldeias; apoio a actividades culturais de âmbito local relevantes” (PERLVT, 221)
10. “Valorização dos centros de formação profissional e das escolas profissionais, no sentido de adequação da resposta ao nível do emprego e *monitorização* de exigências e capacidade de resposta; bolsas para a internacionalização de quadros jovens em sectores estratégicos; acções de intercâmbio com unidades estrangeiras ligadas à educação/formação profissional ao nível de docentes e discentes” (PERLVT, 222)
11. “Apoio à criação de uma escola qualificada para a formação de empresários” (PERLVT, 222)

12. Campus científico e tecnológico: actividades de pesquisa, em parcerias com empresas; qualificação do ensino tradicional visando a modernização do sistema; apoio a projectos inovadores de articulação ensino/formação/emprego; estágios profissionais e pré-profissionais de formação e reconversão profissional para desempregados em empresas da região, do País e do estrangeiro; Observatório da Qualificação, do Emprego e Oportunidades de Formação” (PERLVT, 222)
13. “Intercâmbio de artistas; estágios profissionais, conferências, exposições, etc.” (PERLVT, 226)

16. Para terminar três mapas que situam o concelho de Palmela em dinâmicas regionais. Não dizendo directamente respeito à educação e formação, estas têm de ter em conta essas situações:



Esquema do Modelo Territorial Metropolitano



AÇÕES URBANÍSTICAS

- Área Urbana Central a Revitalizar
- Área Urbana a Articular e/ou Qualificar
- Área Urbana a Estabilizar
- Área Urbana Crítica a Conter e Qualificar
- Área Urbana a Estruturar e Ordenar
- Área de Dispersão Urbana a Controlar
- Área Urbana Periférica a Estruturar
- Área Turística a Estruturar e Qualificar
- Área Logística a Estruturar e Ordenar

ÁREAS A ESTABILIZAR

- Área Agrícola
- Área Agro-florestal
- Área Florestal
- Área Natural

SISTEMA ECOLÓGICO METROPOLITANO

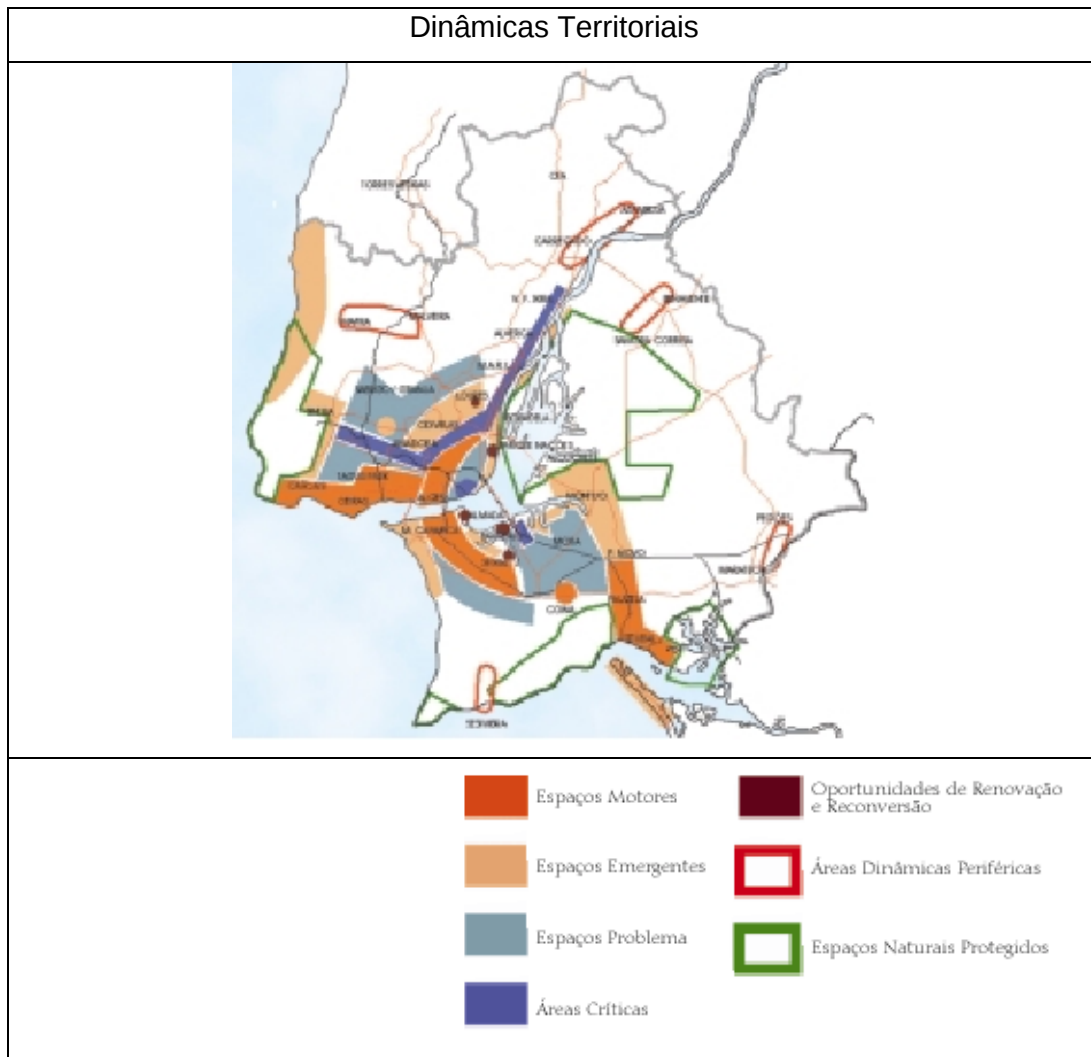
- Áreas Estruturantes Primárias
- Ligações / Corredores Estruturantes Primários

CENTROS / POLOS

- Centro de 1º Nível
- Centro de Nível Sub-regional
- Polo Industrial e Logístico
- Polo de Investigação e Desenvolvimento
- Polo de Internacionalização Económica e/ou Cultural
- Polo de Equipamentos e Serviços de Nível Supra-municipal
- Polo de Serviços de Apoio à Colectividade de Nível Local
- Centralidade em Eixo ou Multipolar

LIGAÇÕES A REFORÇAR OU FOMENTAR

- Principal Externa
- Secundária Externa
- Principal Interna
- Secundária Interna
- Principal do Centro da AML
- Aeroporto Internacional Existente
- Novo Aeroporto Internacional
- Porto



17. Este conjunto de referências avulsas à caracterização e às propostas faz-se, é bom não esquecer-lo, no quadro de uma consciência universal crescente de que os homens são o elemento qualitativo fundamental da transformação do mundo, que os recursos humanos são vitais em qualquer estratégia de desenvolvimento, nomeadamente nas economias europeias, que o “capital humano” é quiçá o mais difícil de “acumular”, mas o de impactos futuros mais seguros.

Por isso, logo na introdução ao documento de Estratégia, se afirma:

A qualificação das pessoas, das organizações e do território é a grande prioridade da Estratégia de Desenvolvimento Regional. Da abordagem concreta no terreno a esta prioridade, da forma como for assumida pelos actores do desenvolvimento e os agentes da administração, incorporada nos processos e projectos, dependerá o seu êxito ou insucesso. (PERLVT, 6)

Caberá apenas caldear as eventuais leituras mais economicistas desta afirmação com princípios humanistas conducentes à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

18. A Carta Educativa deverá tomar em consideração as situações e as sugestões constantes destes documentos.

Conjugando esta análise social e política macro com a observação da realidade e as intenções políticas micro resultantes do estudo do município e da vontade política das instituições que decidem e agem nesse espaço, com particular destaque para a Câmara Municipal, teremos uma Carta Educativa adaptada à situação.

Carta Educativa

19. O governo “delega competência” e apela à responsabilização das escolas e ao seu melhor conhecimento da região. Parece apelar à “descentralização”, mas com os cuidados políticos ou burocráticos de não esvaziar a sua chefia.

O poder local é chamado ao desempenho de novas funções, reconhece a importância de as exercer, consciencializa-se da sua privilegiada posição para o seu exercício. Responde à chamada mas não encontra os quadros legais e os recursos financeiros que lhes permita exercer cabalmente as suas novas atribuições.

As escolas mobilizam o seu engenho e arte para continuar a realizar cabalmente as suas actividades pedagógicas e dar resposta à multiplicidade de exigências que lhe são feitas, mas sem os recursos humanos preparados para os novos desafios. Ao mesmo tempo que lhes estimulam as suas capacidades criadoras, vêem quotidianamente coarctadas as suas iniciativas ao nível do mais efémero.

Estamos no cerne da territorialização. É a transferência do poder para o local. Como afirma Walo Hutmacher:

Em termos gerais, parece que os sistemas de ensino estão a alterar o seu modo de regulação, passando de um controlo baseado na conformidade com as regras e directivas impostas pela hierarquia, para um controlo baseado na conformidade com os objectivos e as finalidades de acção.

Neste novo modelo de regulação, o poder político-administrativo define as finalidades e os objectivos a atingir, mas transmite o mínimo possível de directivas, afectando um orçamento global ao estabelecimento de ensino. No interior deste quadro, os profissionais usufruem de uma grande liberdade para encontrar as modalidades, as vias e os meios para realizar os objectivos. Os estabelecimentos prestam contas dos seus resultados através de uma avaliação a posteriori, que mede a distância entre os resultados e os objectivos (e não a conformidade com as directivas), cuja interpretação integra parâmetros de contexto.

Mas o cerne da territorialização também é diversidade de tendências e dinâmicas, ambiguidades e conflitualidade. João Barroso, que cita o autor anterior apresenta-o magistralmente:

O processo de reforço da autonomia das escolas desenvolve-se num contexto mais amplo de medidas de política educativa que, em vários países, procuram resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino.

Esta crise enquadra-se naquilo que Held (na sua obra "Modelos de democracia", 1992) designa como a teoria do "Governo Sobrecarregado" e, entre os factores que a determinam, são de destacar: o crescimento exponencial do sistema educativo; a complexidade das situações geradas pela heterogeneidade dos alunos (individual, social e cultural); a "quebra de confiança" na transição entre educação e emprego; as restrições orçamentais decorrentes da crise económica; os disfuncionamentos burocráticos do aparelho administrativo do Estado.

Como tentativa de reagir a esta crise, tem-se assistido, em vários países, desde os finais da década de 80, a uma alteração significativa do papel do Estado nos processos de decisão política e de administração da educação.

De um modo geral, pode dizer-se que essa alteração vai no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como um parceiro essencial na tomada de decisão.

Embora este movimento decorra sob o signo da "descentralização" e da "desburocratização", as medidas tomadas fogem à dicotomia tradicional (centralizado / descentralizado) e configuram soluções mistas e diversificadas, muitas vezes de sentido político oposto.

É, também com este sentido que alguns autores preferem falar de "territorialização" das políticas e da administração da educação como forma mais abrangente para designar as várias modalidades de descentralização, re-centralização e re-descentralização que têm caracterizado as medidas tomadas em diversos países neste domínio.

O conceito de territorialização é utilizado para significar uma grande diversidade de princípios, dispositivos e processos inovadores, no domínio da planificação, formulação e administração das políticas educativas que, de um modo geral, vão no sentido de valorizar a afirmação dos poderes periféricos, a mobilização local dos actores e a contextualização da acção política.

Trata-se de um conceito difuso que traduz uma realidade complexa e global da transformação das relações entre o Estado e a Educação, nos finais deste século e que não se esgota na dicotomia tradicional entre "centralização" e "descentralização".

O processo de "territorialização das políticas educativas" não pode, por isso, ser reduzido unicamente à dimensão jurídico-administrativa a que o debate relativo à "transferência" de poderes entre o Estado e o local tem sido confinado, nem muito menos a uma simples modernização da administração pública.

A territorialização é um fenómeno essencialmente político e implica um conjunto de opções que têm por pano de fundo um conflito de legitimidades entre o Estado e a Sociedade, entre o público e o privado, entre o interesse comum e os interesses individuais, entre o Central e o Local.

Esta dimensão política da territorialização faz com que se assista, nos vários países em que tem sido posta em prática, ao confronto entre lógicas e objectivos distintos:

- Nuns casos, a "territorialização" é vista como um instrumento para a introdução de uma "lógica de mercado" no funcionamento e regulação do sistema educativo, e portanto para uma outra forma de "privatização" da escola pública.
- Em outros casos, a "territorialização" é vista como a expressão da tendência das sociedades pós-industriais de transferirem para a periferia a gestão das contradições que o centro não pode resolver. Ou ainda, como forma de manipulação pelo Estado Central que financia localmente as políticas que ele determina sozinho.
- No caso da "descentralização" administrativa outros autores procuram demonstrar que o processo de transferência de competências para as autarquias constitui um processo de "auto-limitação", totalmente decidido e controlado pelo Estado, com a finalidade de perpetuar o seu poder. Forçado pela complexidade dos problemas e a carência dos recursos, o Estado devolve as "táticas" mas conserva as "estratégias", ao mesmo tempo que substitui um controlo directo, centrado no respeito das normas e dos regulamentos, por um controlo remoto, baseado nos resultados.

- Finalmente, é possível ver também na “territorialização” não unicamente uma medida técnico-administrativa destinada a “aliviar e modernizar o Estado” e por ele controlada, mas antes, um processo de apropriação, por uma determinada comunidade, de diversos espaços sociais; esta apropriação baseia-se no princípio da “mobilização” (na acepção dada na sociologia política) enquanto “forma de reunião de um núcleo de actores com o fim de empreenderem uma acção colectiva”.

É no quadro desta última perspectiva que se podem definir como grandes finalidades da territorialização:

1. Contextualizar e localizar as políticas e a acção educativas, contrapondo à homogeneidade das normas e dos processos, a heterogeneidade das, formas e das situações.
2. Conciliar interesses públicos (na busca do “bem comum” para o serviço educativo) e interesses privados (para a satisfação de interesses próprios dos alunos e suas famílias).
3. Fazer com que na definição e execução das políticas educativas, a acção dos actores deixe de ser determinada por uma lógica de submissão, para passar a subordinar-se a uma lógica de implicação.
4. Passar de uma relação de autoridade baseada no controlo “vertical”, monopolista e hierárquico do Estado, para uma relação negociada e contratual, baseada na desmultiplicação e “horizontalização” dos controlos (centrais e locais).

Nesta perspectiva, a territorialização não deve pôr em causa o papel do Estado na produção de uma identidade nacional e instância integradora da coesão social no domínio da educação, mas permite que essa função do Estado se faça no respeito pelas identidades locais (e das suas autonomias) e em parceria com as comunidades locais.

20. Uma carta educativa municipal, cuja elaboração resulta da iniciativa da Câmara Municipal é a tentativa de superação destas ambiguidades e conflitualidades, através da leitura lúcida, politicamente consistente e tecnicamente rigorosa, das realidades sociais, dinâmicas e capacidade de intervenção dos actores sociais.

21. A carta educativa municipal tem duas fases fundamentais:

1. Compreensão da realidade socio-educativa-formativa do município na sua contextualidade e dinâmicas, englobando uma leitura prospectiva e a formulação de propostas de intervenção
2. Concretização das propostas, na pureza dos objectivos e impureza da conflitualidade sócio-política, e avaliação dos resultados.

A responsabilidade contratual da Quadros e Metas esgota-se no primeiro ponto. No entanto, e por isso mesmo, a nossa intervenção, e o diálogo institucional com a Câmara Municipal passa por ter sempre presente a fase subsequente.

Por isso mesmo consideramos que as propostas contidas na Carta Educativa têm de ter uma dimensão gestonária, tanto mais importante quanto há, como afirmámos, uma conflitualidade latente e uma parte das propostas têm um resultado final em aberto.

22. A carta educativa, enquanto compreensão da realidade possibilita conhecer

- O que é que a escola está a tentar fazer – a prestação de um serviço público – a educação através das ofertas de formação educativa que proporciona a um dado contexto populacional
- Como é que a escola está a fazê-lo – o repensar o espaço, a valorização dos recursos materiais e outros, a sua envolvimento, as partilhas e os intervenientes.
- Como é que a escola sabe o que está a ser feito - o desenvolvimento de um auto conhecimento e de uma auto regulação no seu desempenho
- Como se processam as mudanças na escola - políticas territorializadas, os cenários alternativos

- Política interna orientada para o sucesso – a “nova cultura e autonomia” - uma comunidade baseada na convergência de atitudes e esforços, a assunção dos poderes de decisão local e regional, a consciencialização progressiva das dinâmicas de rede de estruturas do sistema educativo
- Participação de elementos exteriores – prestam-se contas e/ou informações sobre a actividades e desempenho da escola. Atribuição de responsabilidades na política educativa global. A sociedade tem-se alheado da escola e esta sente-se pouco afectada pelas expectativas individuais e sociais. Nova cultura de autonomia
- As estratégias de desenvolvimento que passam pela identificação das áreas prioritárias de trabalho, dos públicos alvo, das diferentes etapas e metas a atingir, dos tempos e modos de as alcançar, o envolvimento de novos parceiros na sustentação e viabilização de um projecto educativo, a prestação de contas no que vulgarmente se chama de gestão participativa (democrática, transparente, rigorosa e ao serviço das comunidades. O desenvolvimento de uma cultura do saber, de uma escolaridade que vai para além da escola, a valorização pessoal da formação.
- A produção de informação sistematizada como a forma de conhecer-se a si próprio e de desenvolvimento de um processo que promove a qualidade educativa, que reconhece o valor das expectativas individuais e colectivas, que despoleta diálogos e reflexões, que aposta na coerência entre as actividades que se promovem e as que se pretendem promover consubstanciadas nos projectos educativos.

Permite conhecer as racionalidades, preocupações e dinâmica da multiplicidade de outros agentes intervenientes no sistema educativo.

Permite igualmente explicitar a procura, potencial e efectiva, de competências, a procura e a oferta, potencial e efectiva, de formação inicial e de aperfeiçoamento.

Permite, enfim, uma leitura de cada elemento e das relações entre os elementos dos sistemas educativo e de formação.

Permite a compreensão da parte e do todo, como há muito as ciências, nomeadamente a psicologia social das organizações, exigem. Com efeito concluíram que as organizações, diferentemente do que pressupunham as teorias clássicas da administração, são sistemas abertos e como tal mantêm um intercâmbio de transacções com o ambiente. Trata-se de uma interacção dual, no sentido em que influenciam o ambiente e são por ele influenciadas. A aplicação desta concepção à escola implica que se reconheça uma interacção permanente entre a escola e o seu contexto local. A abertura física do edifício e a abertura simbólica da comunicação, expressam esse reconhecimento e a integração do intercâmbio dela resultante no processo educativo. Este fenómeno tornou-se muito mais transparente na era da escola de massas. A massificação não só trouxe para a escola uma população cultural e socialmente heterogénea de jovens, como transfere para ela a resolução dos problemas de formação profissional, de integração social, de educação cívica, moral, ecológica, outras..., ou seja, uma carga de responsabilidades que dificilmente poderá ser assumida exclusivamente pela escola. Torna-se por isso necessária uma partilha das responsabilidades entre todas as entidades que se movem no espaço social gerador destes problemas. É neste contexto que cada vez mais se assume a necessidade de existirem políticas territorializadas, com acções adaptadas à realidade local, implicando concertação entre parceiros, mas, também, com regimes contratualizados entre todos os parceiros de forma responsabilizada e pedindo sempre solidariedade em torno de um objectivo.

Territorialização significa, assim, o esforço de aproximação e integração (numa cadeia potenciadora da formação de comunidades educativas) das várias

escolas, dos outros agentes e contextos educativos, dos públicos, das associações e das autoridades locais relevantes, em processos de parceria e de co-responsabilização.

A assunção destes princípios implica a definição de novos critérios de planeamento educativo como, aliás, foi relevado quando da publicação do ***Pacto Educativo para o Futuro*** onde se reconhece que a gestão da educação é

...uma questão de sociedade, envolvendo todos os parceiros, sem prejuízo da responsabilidade inequívoca do Estado, descentralizando competências na construção de respostas adequadas à diversidade de situações, valorizando a inovação a nível local e a ligação da educação e formação aos seus territórios geográficos e sociais.

Ora, questão relevante para o planeamento educativo é o processo tendente à construção das cartas educativas locais que não pode ser feito à margem do conhecimento das muitas outras iniciativas de desenvolvimento que com ela têm de convergir; e, em sentido inverso, também essas iniciativas não podem ignorar a força do elemento estruturante que representa o equipamento escolar porque está, afinal, em causa a formação das novas gerações e estas não se limitam à aquisição de conhecimentos mas implica, fundamentalmente, a identificação com valores culturais próprios e a predisposição para absorver e assumir atitudes de participação dinâmica que façam com que cada cidadão seja, na medida das suas capacidades próprias e adquiridas, um motor do processo de desenvolvimento.

Uma estratégia de desenvolvimento educativo deve ser inserida numa estratégia de desenvolvimento integrado visto que esta visa criar condições básicas à expressão e valorização das potencialidades diversificadas das pessoas, dos grupos e das instituições estruturadas pela dinâmica das relações interpessoais.

Por outro lado, não há desenvolvimento sem envolvimento ou empenhamento dinâmico das pessoas que se repercute, naturalmente, no dinamismo dos grupos e das instituições.

Por tais razões quando da elaboração de uma qualquer carta educativa é indispensável a co-responsabilização das estruturas políticas locais que, em parceria com os Serviços que têm por dever programar e executar as grandes orientações traçadas a nível central, congregam a visão sintética que os primeiros têm de possuir com a perspectiva analítica profunda que é própria dos segundos.

Como, também, é importante o contributo dos técnicos locais da educação que, por deterem um conhecimento concreto da realidade local, são uma mais valia essencial para o sucesso de qualquer processo de planeamento.

23. A formulação de propostas é essencialmente constituída pelas orientações a dar à política educativa na região, por sugestões a serem estudadas pelos intervenientes na fase seguinte e por propostas precisas sobre a direcção e a metodologia da fase de concretização.

As propostas aqui apresentadas não são a expressão da vontade político-institucional de uma estrutura, seja ela qual for, nem a justificação "técnica" de uma política pré-definida. As propostas são princípios orientadores de uma acção convergente de muitas instituições e vontades, de parceiros sociais com perspectivas diversas da mesma realidade. Princípios orientadores de uma política democrática e participada, que toma expressão na fase de concretização das propostas, que é também a manifestação da autonomia e da territorialização.

As propostas são orientações de política educativa porque esta só se construirá nas tomadas de decisão e concretização das propostas, havendo a necessidade de um prévio entendimento mínimo entre os agentes envolvidos sobre os rumos da construção do futuro.

Porque essas orientações contêm avaliações de situação, quantificações e pormenorizações, funcionam também como sugestões de acções a desenvolver, depois de caldeadas pelo debate colectivo, depois da inventariação dos recursos utilizáveis.

A formulação das propostas é uma antecâmara da sua pormenorização, calendarização e concretização e, nessa medida, têm que definir inequivocamente as formas de organização, a direcção do processo. A fase seguinte é suficientemente importante, complexa e exigente para impor que as regras de jogo e as formas de gestão estejam antecipadamente definidas e executadas.

A direcção de um projecto é condição indispensável para o seu sucesso. Qualquer hesitação ou ambiguidade neste aspecto pode-se pagar muito caro em gasto de recursos e na não prossecução dos objectivos sociais visados.

24. As realidades educativas e de formação são complexas, no exacto significado deste termo. Em muitas situações não se pode garantir *à priori* a plena validade de uma solução. Há probabilidade de erro e, quando este acontece, há que corrigi-lo. A avaliação *à posteriori* dos resultados não é um exercício de autocontentamento e de obtenção de dividendos políticos mas um processo lúcido de corrigir o que de errado foi feito e de potenciar o que conduziu a bons resultados. É um momento importante de definir rumos futuros.

As práticas centralizadoras e administrativas do Estado português e o funcionamento tradicional do comando de cima para baixo existente em ministérios relacionados com a educação, a formação e a cultura, fazem-nos frequentemente recriar a experimentação social. Contudo consideramos que uma carta educativa de iniciativa municipal, e não só, deve conter esta vertente.

O cientista e o político hábil experimenta. O conhecimento do desconhecimento exige a experiência. O dogmatismo ou a coercitividade rejeitam-na.

Existem diversas vias possíveis para concretizar um determinado objectivo? Há diversas maneiras de entender a situação? Por que não ensaiar diferentes percursos claramente delimitados, sujeitá-los a uma apreciação científica e sistemática, tirar conclusões e generalizar os que forem melhor sucedidos?

Claro que a experimentação tem limitações essencialmente de três tipos:

- Éticas. Tendo como objecto os cidadãos e a sociedade da região e, por seu intermédio, a sociedade nacional e internacional, nunca pode perder-se de vista o que está legalmente estabelecido, os direitos humanos, as práticas sociais e as liberdades individuais; terá sempre de interrogar-se, dentro do possível, sobre as consequências, gerando situações de equidade.
- Sociais. Incidindo sobre uma sociedade com história, uma história que comporta usos e costumes, concepções, aspirações e ideologias, uma sociedade com uma certa leitura política da realidade em que se insere, é necessário ter em conta esse universo de acções e símbolos.
- Económicas. Os recursos de concretização das propostas são escassos. Há limitações humanas e financeiras e estas têm de ser encaradas com iniciativa e realismo.

Existem limitações, mas estas não são impedimentos.

25. Nesta breve caracterização das vertentes mais importantes da carta educativa importa dizer algumas palavras sobre a sua dimensão gestionária. A exequibilidade de qualquer projecto exige uma organização e actuação adequadas. É esta organização e actuação que designamos de dimensão gestionária. A carta educativa, como qualquer projecto, precisa de possuí-la.

Contudo, se ficássemos apenas ao nível desta formulação de princípio aplicável a muitas situações não estaríamos suficientemente preparados para enfrentar a realidade. Na carta educativa existem dois elementos que reforçam a importância da gestão: a complexidade, e o inesperado.

A complexidade da proposta ou do seu contexto envolvente faz com que os diversos intervenientes no processo possuam apenas uma parte da informação. As leituras são múltiplas e a troca de informação, a apresentação de diferentes pontos de vista é um elemento essencial não só para o entendimento das partes como para a própria conceptualização do real. O processo de troca de informações, que obviamente tem de ter os seus tempos e operacionalidades, é de configuração do objecto e de redução das subjectividades inerentes à postura de cada um dos intervenientes.

É também uma situação em mudança, mas que pode conter momentos "catastróficos" de alteração radical, gerados muitas vezes por alterações infinitesimais, quase imperceptíveis, e os tempos de execução são uma vertente fundamental. Cada proposta tem um tempo que condiciona a validade da sua execução. A sua execução passa por uma série de tramitações processuais, burocráticas e financeiras que pode arrastar-se por bastante tempo, dependendo de situações alheias à sua própria natureza intrínseca.

Mais uma vez sobressaem os perigos de apresentação de propostas sem as fazer acompanhar da dimensão gestonária.

A Carta Educativa, e muitas das suas propostas, é predominantemente de final aberto. Como salienta um autor a este propósito

- "As preferências e os objectivos não podem, inicialmente, ser, nem bem definidos, nem acordados, simplesmente porque o nível de incerteza é muito alto. Deste modo, só podem fazer-se escolhas através de formas complexas de actividades políticas e de aprendizagem, nas quais se descobrem as preferências e os objectivos"

- “Quando existe um domínio da mudança de final aberto, ou mesmo quando ela é só significativamente importante, os métodos de controlo baseados em previsões ou em antevisões do futuro são ineficazes. Pensar e aprender, neste tipo de situações, é intuitivo e baseia-se em analogias qualitativas com situações similares”
- “Nas situações de final aberto, essas pequenas mudanças podem avançar no sistema e ter grandes implicações”
- “Nas situações de final aberto, as organizações, para lidar com a mudança, têm de desenvolver novas abordagens do controlo e do desenvolvimento. E porque essa mudança é única e nunca antes foi confrontada sob essa forma. Para a organização lidar com a mudança proveniente do exterior, têm de ser alteradas as suas regras e relações”
- “Nas situações de final aberto, a aprendizagem, enquanto descoberta, reveste-se de grande significado. Torna-se uma parte crucial do processo de lidar com a mudança. Esse processo acontece em tempo útil.”
- “Nas situações fechada e controlada, as pessoas sentem-se seguras e actuam de modos relativamente compreensíveis e previsíveis. Quando são confrontadas com a mudança de final aberto, essas mesmas pessoas podem proceder de maneiras difíceis de compreender e que podem, até, ser bastante bizarras”

(Ralph D. STRACEY, A Fronteira do Caos, 1995, Bertrand, pág. 63/65)

O *como* actuar é, muitas vezes, tão ou mais importante quanto o *para quê*

As estruturas intervenientes na gestão das propostas que constituirão o núcleo duro da carta educativa são capazes de gerir situações do tipo anteriormente configurado?

Respondendo pela afirmativa faz-se uma constatação e uma recomendação.

A constatação é a de que no processo educativo na região vão estar envolvidas diversas estruturas, vão estar diversas instituições em que se vão confrontar visões sectorizadas (ministérios) e integradas regionais (Câmaras e Associação), estruturas com uma forte estrutura administrativa (ministérios, câmaras) e outras com sem ela, estruturas que legitimam o seu poder de forma muito diferente, estruturas financiadoras ou organizadoras. A multiplicidade de entidades de diferente natureza aconselha um cuidado particular com os problemas de gestão.

A recomendação é de que as entidades envolvidas façam, pelo menos, uma sumária avaliação das suas capacidades: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade e duração do pessoal, iniciativa, espírito de equipe.

26. Ainda duas referências ao conteúdo, natureza e operacionalidade da carta educativa.

- A carta educativa é um documento técnico-político. Com esta designação pretendemos afirmar que não deve, nem pode, existir uma separação entre os trabalhos técnico e político. Não há uma “imparcialidade” do trabalho técnico e uma “parcialidade” do político. Há uma leitura prospectiva da realidade que é integrada e globalizante sobre as problemáticas da educação e da formação.

Também por isso a importância de um trabalho conjunto entre todos os intervenientes no processo.

- É um poderoso instrumento de acesso a recursos financeiros. É imperioso que cada vez mais o acesso aos fundos exija conhecimento profundo das realidades e apresentação de propostas consistentes. É imperioso reduzir a arbitrariedade, a apreciação sumária e subjectiva, as resoluções “conjunturais” e pontuais, que tendem por vezes a enfermar as decisões nas áreas da educação e formação.

A carta educativa é um documento de rigor que dá outra credibilidade.

27. Para terminar este ponto lancemos uma pergunta, que por vezes paira nos subterrâneos da conversação,. mas que deve ser aqui colocada abertamente: a carta educativa é outra designação da carta escolar?

Quando uma realidade nasce o baptismo que recebe é secundário. Contudo as cartas escolares já têm uma história que permite-nos afirmar que uma carta educativa, como a que se defende, é manifestamente diferente.

É certo que não há uma tipificação legal dos seus conteúdos – o que só pode ser considerado negativo para quem só é capaz de ler a realidade nos tons cinza dos Diários da República – e que ainda se está num processo de construção e aperfeiçoamento. Contudo é inegável a diferença.

Diferente porque tem um conjunto de problemáticas muito mais amplo, seja por tratar dos sistemas de ensino e de formação, seja porque os entrega numa leitura abrangente do social, seja ainda porque o leque de situações que trata no sistema educativo é mais vasto.

Diferente porque remete para uma multiplicidade de situações e decisões com uma partilha de poderes de decisão e execução, que exige um frequente processo de negociação – o que é muito diferente de imposição.

Diferente porque comporta uma dimensão gestonária, isto é, para organização e actuação específicas.

Metodologia de Intervenção

28. O trabalho de elaboração da Carta Educativa processa-se em quatro espaços:

- o da equipe técnica;
- o da relação da equipe técnica da carta educativa com as equipes técnicas dos projectos de fronteira.
- o da relação da equipe técnica com a pluralidade de intervenientes, presentes ou futuros, no processo;
- o das instituições intervenientes;

O trabalho da equipe técnica passa pela recolha da informação existente, pela identificação das novas informações necessárias, pelo contacto institucional com entidades regionais ou nacionais sempre que conveniente, pela leitura atenta e crítica dos dados, pelo tratamento interdisciplinar dos problemas, pela elaboração de modelo e seu teste. Sempre com rigor científico.

A relação com outras equipes técnicas em zona de fronteira ou intercepção significa a conveniência da conjugação de esforços em torno de problemáticas que se sobrepõem.

Desde a primeira hora temos insistido na importância de conjugar esforços com os “gestores” do Plano Director Municipal e com a equipe técnica responsabilizada pela sua revisão. A compatibilidade – e o confronto e interpretação de eventuais divergências - da informação de uns e outros; a conveniência de decisões espaciais terem em conta as propostas de educação e formação e, reciprocamente, estas concretizarem-se no espaço; a conveniência de se evitarem duplicações de trabalho, são algumas das razões óbvias para esta conjugação de trabalho.

As intercepções da CE com o PDM são as mais evidentes, mas a preocupação aqui subjacente pode generalizar-se a outras áreas de intercepção.

Nos contactos da equipe técnica com a pluralidade de intervenientes privilegia-se:

1. As relações com a Câmara Municipal de Palmela, instituição contratante.
2. A validação das análises e propostas numa instituição ampla que, de forma organizada, exprima a opinião diversificada dos intervenientes, directos ou indirectos, nos sistemas educativo e de formação.
3. O diálogo directo e pontual com os agentes (escolas, professores, estudantes, centros de formação, empresas, etc.), mostrando a importância das suas opiniões e apelando à sua participação.

O primeiro tipo de relações consubstancia-se no trabalho regular com a comissão de acompanhamento criada pela Câmara Municipal de Palmela. Relações que se exprimem em reuniões formais, em troca de informações através da utilização do *site web* criado para o efeito, em notícia do que vai sendo feito, em resolução de situações pontuais.

O segundo tipo de relações faz-se pela constituição do Fórum, com base no Conselho Local de Educação, onde deverão ser discutidos os documentos contratualmente estabelecidos, no mínimo. Onde será oportuno que se tratem das grandes problemáticas de educação e formação sentidas pelos parceiros sociais e instituições.

Finalmente o terceiro tipo realiza-se através de visitas, reuniões de trabalho, entrevistas e inquéritos conforme as necessidades de informação e de propostas, as conveniências de estímulo à participação.

Deste último aspecto surge o quarto espaço de trabalho de elaboração da Carta Educativa: as instituições intervenientes.

Todos os documentos produzidos por escolas e outras instituições são elementos de trabalho. Se alguma delas decidir autonomamente promover discussões, realizar estudos, redigir documentos sobre as problemáticas tratadas na carta educativa ou tomar qualquer outra iniciativa congénere estamos perante um trabalho voluntário – quiçá importante, inevitavelmente estimulante – que fará parte da síntese de vontades que a carta Educativa pretende ser.

Parte 2: Elaboração da Carta Educativa

Referências ao Projecto

29. Na calendarização da Carta Educativa existem dois conjuntos de datas importantes.

1. O primeiro constituído pelo conjunto de marcos que conduziram à assinatura do contrato

Resposta Caderno Encargos	12-09-00
Adjudicação	02-03-01
Assinatura contrato 1d	18-05-01

2. O segundo constituído pelo conjunto de datas que corresponde à proposta de entrega dos sucessivos relatórios.

Fim do Módulo 0	08-06-01
Fim do Módulo 1	17-08-01
Fim do Módulo 2	05-10-01
Fim do Módulo 3	09-11-01

30. Em relação a estes marcos e suas respectivas datas, dois comentários:

1. Não se considera nenhum período de desfasamento entre a data de fim de um módulo, que corresponde à entrega de um relatório, e o início da contagem do módulo seguinte. É isso que corresponde à resposta que apresentámos ao caderno de encargos e corresponde às pretensões deste. No entanto, não é a única possibilidade, e não deixa de ter alguns pequenos problemas. Deveria haver após a entrega de cada relatório um período de quinze dias para a Comissão de Acompanhamento e o Fórum expressarem a sua posição em relação ao relatório entregue. Só depois de expressa esta opinião deveria começar a contar o tempo do módulo seguinte.

Façamos um exercício. Admitamos que o Fórum ou a CMP considera que o conteúdo proposto para a carta educativa deveria ser outro. Tal não modificaria bastante o trabalho seguinte?

Na esquematização das tarefas honramos o anteriormente proposto, mas não podemos deixar de colocar esta questão.

2. Os documentos correspondentes aos Módulos 1 e 2 são os que exigem o maior trabalho de campo, o maior volume de contacto com as instituições, a CMP, os cidadãos. No entanto esses períodos abrangem os tradicionais meses de férias (Julho, Agosto). No que se refere às escolas, instituição decisiva, o período de Julho a Setembro, inclusive, é bastante mau para o seu desenvolvimento, difíceis para inquéritos, impossíveis para contacto com estudantes.

A planificação foi feita tendo em conta estas dificuldades. Por isso começamos a trabalhar tomando como referência a data de adjudicação e não de assinatura de contrato, mas há situações insolúveis. Dois casos:

- Há a perspectiva de elaborar um inquérito aos professores. Esse inquérito é qualitativo, exigindo uma prévia percepção das situações concretas da região. Esse inquérito, pela sequência normal dos trabalhos teria lugar entre 15 de Julho e 15 de Setembro tanto podendo ser utilizado pelo relatório do módulo 1 como pelo do módulo 2. Essas datas são impossíveis, mas o seu adiamento colide com as datas finais de entrega dos respectivos relatórios.
- O mesmo se poderia dizer em relação a um inquérito aos alunos, o qual é susceptível de necessitar ainda de maiores adiamentos.

31. Existem cinco grandes grupos de actividades:

1. Organização da actividade
2. Filosofia e Metodologia da CE
3. Acções de Formação
4. Levantamento das situações e propostas
5. Relatórios e Validação

São tarefas de organização da actividade todas as que têm a ver com as formas de funcionamento da equipe, das suas relações com a comissão de acompanhamento e o Fórum, com a planificação da actividade, etc.

Grosso modo iniciam-se com a adjudicação ou a assinatura do contrato e decorrem até uma fase posterior à entrega do último relatório.

A Filosofia e Metodologia da CE é a sistematização de entendimentos sobre o que deve ser uma carta educativa e qual deve ser a metodologia para a sua elaboração, dando lugar a uma parte do Relatório 0 e a um debate com a CMP e o Fórum, conducente a uma assimilação colectiva do seu significado.

As Acções de Formação inserem-se nesta mesma linha de assimilação colectiva das problemáticas subjacentes à carta educativa e corresponde a uma acção própria especificada no caderno de encargos.

O levantamento das situações corresponde à leitura prospectiva das realidades, à recolha da informação quantitativa e qualitativa, ao contacto com as situações e actores e à primeira apresentação das propostas. Note-se a impossibilidade de separar a análise da situação e as propostas, constituindo um todo, embora se diferenciem nos relatórios, por força da pedagogia de apresentação dos resultados e do proposto no caderno de encargos.

Relatórios e Validação é o último grande grupo de actividades envolvendo a sistematização da informação e a escrita, assim como a sua apresentação pública (atribuindo a este um significado amplo).

32. Analisemos mais pormenorizadamente cada um desses grupos e a sua respectiva calendarização.

As tarefas de *Organização da actividade* engloba:

- Reuniões da Equipe

A equipe é constituída pela “Gestão do projecto”, “Grupo do Ensino e Formação Profissional”, “Grupo do Planeamento Territorial”, “Grupo da Demografia e Estatística” e “Grupo da Informática”. As reuniões dos grupos, totais ou parciais estão afectas às tarefas de levantamento da situação, concepção de propostas, elaboração dos relatórios, etc. Apenas são consideradas nesta tarefa sumário as reuniões de todos os elementos da equipe, em momentos importantes, e as reuniões da “gestão do projecto” com os grupos, tendo em vista uma visão integrada dos problemas.

Prevêem-se cinco reuniões plenárias: uma já realizada; uma durante o levantamento da situação para fazer o ponto da situação do andamento dos trabalhos; uma terceira para preparação da apresentação das propostas; duas outras, mais na fase final do projecto, para preparação do relatório final.

As reuniões com os grupos vão-se desenrolando um pouco ao longo de todo o tempo de realização da carta educativa.

- Página web

Trata-se de uma página web que facilita a troca de informação dentro da equipe e desta com a comissão de acompanhamento. Na fase final dará lugar ao primeiro esboço de página web da carta educativa, facilitando o debate público e a sua execução.

A concepção e montagem da primeira versão estão realizadas. Está-se numa fase de sistemática revisão e actualização.

Após ter sido entregue o último relatório e ter decorrido um período para a sua discussão e eventual revisão, proceder-se-á à elaboração da página web da carta educativa, a qual será entregue em CD-ROM e com uma estrutura que permita que a activação da página exija apenas a cópia dos ficheiros. Como se afirmou desde o início, não se trata de uma página estética e tecnicamente acabada mas uma sua versão beta.

- Comissão de Acompanhamento

Pressupõe-se reuniões com a comissão de acompanhamento com uma periodicidade mensal. Não estão aqui englobadas as reuniões com o Fórum. Estas dar-se-ão nas validações dos relatórios.

- Planificação das Actividades

A concepção pormenorizada do projecto (tarefas, recursos, custos) e a sua revisão quinzenal são trabalhos essencialmente da direcção do projecto. A revisão quinzenal significa um controlo de execução, a detecção de eventuais problemas, a sua compreensão e tentativa de resolução.

O quadro seguinte sintetiza e calendariza o conjunto destas tarefas:

ID	Nome da tarefa	Duração estimada	Início	Fim
8	Organização da actividade	390 days	12-03-01	17-12-01
9	Reuniões da Equipe	348,38 days	12-03-01	17-11-01
10	Reunião Plenária (0)	8 hrs	12-03-01	13-03-01
11	Reunião Plenária (1)	8 hrs	27-07-01	27-07-01
12	Reunião plenária (2)	10 hrs	31-08-01	01-09-01
13	Reunião plenária (3)	8 hrs	12-10-01	13-10-01
14	Reunião Plenária (4)	8 hrs	16-11-01	17-11-01
15	Reunião com Grupos	24 hrs	18-05-01	15-10-01

16	Página web	291,09 days	19-05-01	14-12-01
17	Concepção	3 hrs	19-05-01	21-05-01
18	Montagem Primeira Versão	6 hrs	26-05-01	30-05-01
19	Actualização	64 hrs	30-05-01	14-12-01
21	Apresentação final	24 hrs	26-11-01	11-12-01
22	Comissão de Acompanhamento	254,5 days	18-06-01	17-12-01
23	Comissão de Acompanhamento 1	1 day	18-06-01	18-06-01
24	Comissão de Acompanhamento 2	1 day	16-07-01	16-07-01
25	Comissão de Acompanhamento 3	1 day	20-08-01	20-08-01
26	Comissão de Acompanhamento 4	1 day	17-09-01	17-09-01
27	Comissão de Acompanhamento 5	1 day	15-10-01	15-10-01
28	Comissão de Acompanhamento 6	1 day	19-11-01	19-11-01
29	Comissão de Acompanhamento 7	1 day	17-12-01	17-12-01
30	Planificação das Actividades	285,25 days	18-05-01	10-12-01
31	Definição inicial	16 hrs	18-05-01	05-06-01
32	Controlo e Revisão Plano	253,75 days	11-06-01	10-12-01
33	Controlo e Revisão Plano 1	2 hrs	11-06-01	11-06-01
34	Controlo e Revisão Plano 2	2 hrs	25-06-01	25-06-01
35	...	...	...	...
46	Controlo e Revisão Plano 14	2 hrs	10-12-01	10-12-01

33. As tarefas de *Filosofia e Metodologia da Carta Educativa* visam precisar o conteúdo desta e criar uma linguagem comum.

Todas elas esgotam-se no documento que agora se apresenta, não se justificando uma apresentação pormenorizada.

34. A tarefa sumário *Acções de Formação* têm tratamento autónomo neste documento, não carecendo de um tratamento específico aqui.

Apenas por sistematização do tratamento destas matérias, pode apresentar-se da seguinte forma:

ID	Nome da tarefa	Duração estimada	Início	Fim
52	Acções de Formação	303,44 days	09-03-01	12-10-01
53	Concepção e Preparação	10 hrs	09-03-01	09-03-01
54	Formação: Módulo 1	6 hrs	23-06-01	23-06-01
55	Formação: Módulo 2	11 hrs	08-09-01	15-09-01
56	Avaliação do curso	4 hrs	15-09-01	12-10-01

35. Analisemos agora o conjunto de tarefas mais vasto, englobáveis na designação *Levantamento das situações e propostas*.

Na tarefa sumário estão englobadas todas as actividades que são necessárias para um correcto conhecimento da situação e a formulação de propostas. Já explicamos porque consideramos num mesmo bloco a análise da situação e as propostas. Dispensamo-nos de reafirmar ou fundamentar mais concludentemente.

Engloba um conhecimento e estudo da realidade social e espacial envolvente do município, o que começou a ser feito no relatório que agora se apresenta, mas que necessita de aprofundado. Exige um estudo particularmente atento de alguns sectores, como é o caso do mercado de força de trabalho.

Engloba o trabalho de localização no espaço dos fenómenos demográficos, formativos e educativos, preparando o terreno para a especialização das propostas de intervenção.

Exige um estudo demográfico pormenorizado, tanto para a totalidade dos residentes como para os diversos grupos etários.

Como é fácil de perceber o facto de nos situarmos num ano em que foi realizado o censo geral da população coloca problemas complicados. Se pode ajudar no conhecimento da população, torna particularmente difícil o conhecimento pormenorizado da pirâmide etária, da distribuição por freguesias e lugares. Muitos dos dados que se necessita não estarão disponíveis em tempo oportuno para este trabalho. Simultaneamente as previsões assumem a maior probabilidade de erro.

Engloba uma grande diversidade de contactos, inquéritos, sistematização de informações, etc. relacionados com os sistemas educativo e de formação.

Todo este conjunto de trabalhos estão na base de dois relatórios: o de análise da situação (Módulo 1) e o de Formulação de Propostas (Módulo 2). Além disso fornece materiais indispensáveis aos relatórios que devem acompanhar o documento final,

Podemos apresentar sinteticamente este conjunto de actividades, no quadro seguinte, chamando desde já a atenção para dois factos:

- Há tarefas que têm de ser partidas em diversos subperíodos (por exemplo, 4 dias para contactos com diversas instituições, não se concretizam em dias seguidos), o que aqui não se fez por impossibilidade de previsão
- Propositadamente não se estabeleceram as ligações entre estas tarefas e os relatórios a apresentar, que veremos nos ponto seguinte, porque é evidente a existência de incompatibilidades cuja resolução pode ser por diversas vias.

ID	Nome da tarefa	Duração estimada	Início	Fim
57	Levantamento das situações e propostas	221,25 days	18-05-01	24-10-01
58	Visita ao município	1 eday	18-06-01	19-06-01
59	Realidades envolventes	84,09 days	18-05-01	18-07-01
60	Sobrevoos sobre planos estratégicos nacional e de Lisboa	12 hrs	18-05-01	19-05-01
61	Contextualização	54,22 days	09-06-01	18-07-01
62	Bibliografia (latus sensus)	60 hrs	09-06-01	18-06-01
63	Contactos institucionais	1 eday	29-06-01	30-06-01
64	Tratamento estatístico	36,5 hrs	02-07-01	14-07-01
65	Sistematização (texto)	24 hrs	14-07-01	18-07-01
66	Situações específicas	2 days	14-07-01	16-07-01
67	Mercado de trabalho	16 hrs	14-07-01	16-07-01
68	Território e Povoamento	176,38 days	20-06-01	24-10-01
69	Estudo do Plano Director Municipal	2 days	20-06-01	21-06-01
70	Tratamento Estatístico	15 days	11-07-01	21-07-01
71	Cartografia da situação	15 days	21-07-01	01-08-01
72	Relatório "Território e Povoamento"	1 wk	01-08-01	06-08-01
73	Propostas educativas e de formação: apreciação	8 hrs	12-10-01	13-10-01
74	Propostas educativas e de formação: localização espacial	15 days	13-10-01	24-10-01
75	Demografia	31 days	19-06-01	11-07-01
76	Base de dados	1 mon	19-06-01	06-07-01
77	Projeções	1 wk	06-07-01	11-07-01
78	Escolas, Professores, Alunos: Educação, Formação	210,25 days	18-05-01	16-10-01
79	Compilação da informação não-estatística	3 wks	18-05-01	31-05-01
80	Contactos institucionais	4 edays	18-05-01	22-05-01
81	Organização e Tratamento da informação	1 wk	11-07-01	14-07-01

	estatística existente			
82	Distribuição e recolha de guião das escolas	66,13 days	19-05-01	06-07-01
83	Concepção	30 hrs	19-05-01	05-06-01
84	Distribuição	2 edays	19-06-01	21-06-01
85	Recolha	15 edays	21-06-01	06-07-01
86	Contactos com escolas	3 edays	19-06-01	22-06-01
87	Contactos com instituições de formação	3 edays	19-06-01	22-06-01
88	Contactos com empresas	1 eday	19-06-01	20-06-01
89	Inquérito aos professores, por amostra	128,5 days	08-06-01	08-09-01
90	Concepção	24 hrs	08-06-01	11-06-01
91	Distribuição	2 edays	03-09-01	05-09-01
92	Recolha	1 wk	05-09-01	08-09-01
93	Inquérito aos alunos, por amostra	166,88 days	09-06-01	08-10-01
94	Concepção	12 hrs	09-06-01	15-06-01
95	Distribuição	1 ewk	01-10-01	08-10-01
96	Recolha	1 ewk	01-10-01	08-10-01
97	Observação sectorizada de públicos envolvidos	2 edays	10-07-01	12-07-01
98	Sistematização de situação (texto)	8 days	14-07-01	20-07-01
99	Propostas	13 days	08-10-01	16-10-01
100	Anteprojecto de propostas	8 days	08-10-01	12-10-01
101	Sistematização	5 days	12-10-01	16-10-01

36. Como se pode ver, da simples consideração destas tarefas e dos inevitáveis encadeamentos entre elas, a tarefa sumário *Levantamento das situações e propostas* termina numa data mais avançada que os compromissos contratuais. Para este facto contribui essencialmente o estarmos a trabalhar, como já afirmámos, num período de férias no nosso país.

Duas conclusões têm de ser tiradas:

1. É necessário encontrar mecanismos realistas para a resolução dos conflitos. Em abstracto há duas possibilidades, eventualmente a combinação parcial de ambas: ou se eliminam tarefas, sobretudo aquelas que estão mais condicionadas pela existência de férias (ver 89 e 93); ou se modificam prazos. Em princípios somos adeptos da primeira situação.
2. É necessário um grande rigor no cumprimento dos prazos por parte de todos os intervenientes no processo.

37. Analisemos, por último a tarefa sumário *Relatórios e Validação*, com as limitações resultantes do que afirmamos na tarefa sumário anterior.

É a transposição para as tarefas dos compromissos assumidos no caderno de encargos, com duas especificidades:

1. Em todos os relatórios há um documento provisório - que faz a organização dos materiais parciais elaborados, dando a estes um tratamento multidisciplinar e integrado – e um documento definitivo. Entre um e outro há um debate do documento provisório, envolvendo necessariamente todos os elementos da equipe, mas podendo também contar com a opinião de terceiros.
2. Após a produção de cada documento definitivo há a sua distribuição às entidades que integram o Fórum, uma discussão pública do seu conteúdo e, podemos assim designar, uma crítica e validação do seu conteúdo

Temos assim:

ID	Nome da tarefa
102	Relatórios e Validação
103	Relatório 0
104	Documento Prévio (0)
105	Documento Definitivo (0)
106	Apreciação pública (0)
107	Relatório 1
108	Relatórios Preparatórios (1)
109	Relatório Definitivo (1)
110	Apreciação pública (1)
111	Relatório 2
112	Relatórios Preparatórios (2)
113	Relatório Definitivo (2)
114	Apreciação pública (2)
115	Relatório 3
116	Relatórios Preparatórios (3)
117	Relatório Definitivo
118	Documento Principal (3)
119	Dossier Rápidos (3)
120	Bases de Dados (3)
121	Cartografia (3)
122	Página Web (3)
123	Programa Demográfico (3)
124	Apreciação pública

Cronograma

38. Apresentemos utilizando as imagens anexas, segundo duas formas de representação consagradas, geradas por Microsoft Project:

Gráfico de Gantt	Rede
 robot Docum€	 robot Docum€

Formação sobre Carta Educativa

39. Como tivemos oportunidade de referir a Carta Educativa municipal é o ponto de encontro de três espaços de acção:

1. Conjunto de realidades sociais envolventes do município e suas tendências de evolução
2. Realidades locais, simultaneamente autónomas e dependentes dos seus contextos envolventes, e suas tendências de evolução, seja determinadas por forças inerciais seja por vontade política de transformação.
3. Gestão e execução das intervenções definidas e seu controlo, de realização e qualidade.

A compreensão, assimilação e capacidade de decisão em cada um destes espaços, assim como a consideração de todas as variáveis em jogo, não são conhecimentos que se adquiram espontaneamente. Exigem um processo de aprendizagem de linguagens, de problemáticas, de informações, de metodologias, de comportamentos.

Acresce a este conjunto de elementos a apreender colectivamente, que as referências de partida são necessariamente diferentes quanto o são as formações académicas de cada um, as funções que exerce, a experiência de vida que tem.

40. A Quadros e Metas está responsabilizada por elaborar uma proposta de Carta Educativa. O poder político local tem a incumbência de a transformar em instrumento político e gerir a sua execução. O diálogo institucional, a aprendizagem mútua e compreensão das problemáticas alternativas do outro são atitudes a ter sistematicamente em conta.

Para se atingir este desiderato foi oportunamente considerado que deveria haver um curso de formação para o agentes locais no presente e futuro processo da carta educativa, cujos conteúdos e objectivos agora se explicitam. Sinteticamente o curso de formação decompõe-se em quatro partes, dando lugar a três dias de trabalho conjunto temporalmente distribuído em dois períodos:

- Numa fase inicial de elaboração da Carta Educativa
- Numa fase intermédia do estudo da situação e apresentação de propostas.

41. Mais concretamente

1. DESIGNAÇÃO DA ACÇÃO DA FORMAÇÃO

PLANEAMENTO DA REDE EDUCATIVA

&

CARTA EDUCATIVA DE PALMELA

2. DESTINATÁRIOS DA ACÇÃO

Técnicos das áreas do planeamento/ordenamento e da educação da Autarquia. Eventualmente a participação de outros interessados, nomeadamente, elementos do Conselho Local de Educação de Palmela.

3. OBJECTIVO

Reflectir sobre o planeamento da rede educativa, enfatizando as questões técnicas e metodológicas. Reflectir sobre a gestão e intervenção municipal nos sistemas de educação e formação

4. CONTEÚDOS DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO

Compõe-se em quatro partes:

Parte I – A primeira parte refere-se: à particularidade da rede educativa no contexto educacional; às relações com o planeamento da educação; às possibilidades e restrições ao seu planeamento; e à rede educativa como objecto de planeamento.

Parte II – A segunda parte discute algumas questões teóricas: natureza e níveis dos planos; orçamentos e custos e algumas questões particulares do planeamento da rede educativa.

Parte III – A terceira parte são consideradas algumas questões metodológicas relacionadas com o planeamento da rede educativa: análise locacional; oferta e procura ; e métodos de avaliação e prospectiva.

Parte IV – A quarta parte discute aplicação dos aspectos anteriormente referidos à realidade do concelho, incidindo sobre as práticas de decisão, organização e gestão

Conteúdos:

- Retrospectiva do processo de Planeamento da Rede Escolar/Educativa;
- Pressupostos conceptuais e metodológicos da Carta Educativa;
- Intervenientes na elaboração da Carta Educativa;
- Faseamento;
- Princípios Orientadores;
- Critérios de Reordenamento da Rede Educativa;
- Monitorização/Avaliação
- Organização e gestão municipal

5. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA ACÇÃO

A metodologia sendo um factor determinante da congruência entre o objectivo e os conteúdos, será adequada ao tipo de saber envolvido na Acção. A estratégia a desenvolver pretenderá assegurar a integração dos percursos e da acção pessoal e profissional dos técnicos em formação, quer promovendo a utilização de modelos de análise (oferecidos ou construídos na Acção), quer elaborando produtos de formação que explicitam os novos saberes e que se tornem, por sua vez, instrumentos e recursos para o desenvolvimento das práticas na acção profissional.

Neste sentido, foi considerada uma proporção de partes iguais (50%) entre sessões teóricas e práticas, em que estas representam a componente de aplicação, análise ou produção e nas quais interagem os saberes teóricos e os saberes experienciais dos formandos

42. Consideramos que após a aprovação política da Carta Educativa, faria sentido um curso complementar, decisivamente virado para a gestão da carta, dirigida para o núcleo duro que na Câmara Municipal e em outras instituições fiquem com a responsabilidade da sua concretização, mas é temática que ultrapassa o âmbito deste documento.

Compatibilidade informática

43. O papel continua a ser um importante veículo de transporte de ideias, mas o computador desempenha funções cada vez mais importantes.

Apesar das limitações informáticas que continuam a existir no concelho de Palmela e na sua Câmara Municipal, a tendência inevitável é para uma crescente utilização do computador.

Por isso se criou uma página web como processo de aproximação entre intervenientes no processo e que, no fim da carta, conterá o esboço de uma página web de apresentação daquela.

Por isso se estabeleceu que se entregará conjuntamente com o último documento da Carta Educativa, um programa informático que permitirá actualizar informações e produzir alertas. Aliás este é um compromisso assumido na resposta ao caderno educativo que se associa a uma iniciativa recente do DAPP no mesmo sentido (CR-ROM que acompanha o *Manual para a Elaboração da carta Educativa*).

Por isso nos comprometemos a entregar a carta educativa em CD-ROM, que conterá também uma base de dados com toda a informação.

44. Com os sistemas abertos actualmente existentes o fundamental é as trocas de informação realizarem-se através de formatos de ficheiros que permitam facilmente a emigração para os sistemas utilizados por cada um.

Para esse efeito estabelecem-se os seguintes formatos tipo:

Access (.mdb) para bases de dados

Word (.doc) e Acrobat (.pdf) para textos

Ficheiros .tif para imagens autónomas

Autocad (.dgn) para cartografia.

45. Teria sido interessante que a equipe técnica e a comissão de acompanhamento da CMP interviessem no *Projecto Carta Educativa* através da utilização em rede do Project, mas tal exigia um conhecimento mútuo que quando da elaboração do contrato ainda não existia.

Bibliografia

46. A bibliografia a ter em conta na elaboração da Carta Educativa está disponível no respectivo site: <http://www.quadrosemetas.co.pt/cepalmela/>.³

³ Recorda-se que o acesso tem um nome e uma chave de entrada.