

# PROJETO DE INTERVENÇÃO



Agrupamento de Escolas Cidade do Entrocamento



**CANDIDATURA AO  
CARGO DE DIRETORA**

Ana Margarida Marta e Silva da Costa

## ÍNDICE

NOTA PRÉVIA .....	2
1. INTRODUÇÃO .....	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
3. CARACTERIZAÇÃO DO AECE .....	6
4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS / ANÁLISE SWOT .....	7
5. PLANO DE INTERVENÇÃO .....	8
5.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	8
5.1.1. MISSÃO .....	9
5.1.2. VISÃO .....	9
5.1.3. VALORES .....	9
5.2. LINHAS ORIENTADORAS E METAS .....	10
6. NOTA FINAL .....	18
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E LEGISLAÇÃO APLICÁVEL .....	19

## NOTA PRÉVIA

Este documento surge no âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento, publicitado pelo Aviso n.º 7611/2023, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º74, de 14 de abril de 2023 e o preceituado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que estabelecem a existência de um Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento (AECE), a desenvolver no mandato relativo ao quadriénio de 2023-2027.

De acordo com a alínea b) do n.º 3 do Aviso n.º 7611/2023, de 14 de abril, o Projeto de Intervenção deve contemplar: problemas e potencialidades do AECE, definição da missão, metas e grandes linhas orientadoras de ação, bem como explicitar o plano estratégico a realizar no decurso do mandato. Para um melhor enquadramento e compreensão deste projeto, são ainda apresentadas as motivações, feito um enquadramento teórico e uma caracterização muito sumária e geral do AECE.

## 1. INTRODUÇÃO

A candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento tem por base algumas motivações, nomeadamente, contribuir para um serviço educativo de qualidade; colocar as competências, aptidões, experiência profissional e pessoal ao serviço da comunidade, assim como o incentivo manifestado por elementos da comunidade educativa para colaborar num processo de melhoria e mudança e a forte ligação pessoal e profissional de longa data ao AECE.

Acreditando numa Escola Pública de qualidade, a candidata defende uma escola moderna e em permanente evolução centrada nos alunos, sendo que este espírito do foco primordial da ação (i.e. os “destinatários”) esteve sempre presente nas funções que desempenhou ao longo da sua carreira profissional. O incentivo manifestado por elementos da comunidade educativa do Entroncamento foi entendido como um reconhecimento das aptidões e espírito de serviço por parte de quem interagiu com a candidata enquanto adjunta para os 2º e 3º ciclos entre 2019 e 2020, mas também de quem foi acompanhando o seu percurso profissional e formativo, valorizando as experiências em diferentes contextos e que certamente enriquecerão o trabalho no atual AECE.

A ligação pessoal e profissional a este Agrupamento prende-se com o facto de a candidata ter feito todo o seu percurso escolar nas escolas públicas da cidade do Entroncamento (desde o pré-escolar até ao 12º ano), caminho esse que está também a ser feito pelos seus filhos (um no 7º ano e outro no 11º ano de escolaridade), o que permite ter uma visão abrangente, inclusivamente enquanto Encarregada de Educação. O estágio profissional da candidata também foi realizado na Escola Secundária do Entroncamento e já teve a oportunidade de ter lecionado 6 anos em diferentes escolas deste Agrupamento.

A candidata tem bem ciente que, ao Diretor, além das exigências burocráticas e técnicas, cabe-lhe a capacidade de liderar a equipa diretiva e envolver a comunidade escolar e os parceiros educativos para responder melhor às novas dinâmicas sociais, económicas e políticas, tendo por finalidade a reinvenção do AECE sob o mote: **‘(Des)Envolver para crescer’**.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De forma a ser concluída com êxito a candidatura a Diretora do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento, foi desde logo pensado a conceção de um Projeto de Intervenção, que não se poderá dissociar das temáticas da Identidade Escolar, do Multiculturalismo e da Liderança.

A sociedade está em constante mudança e a um ritmo cada vez mais acelerado, pelo que, na sociedade atual, podem-se sofrer constrangimentos, influências, interações e adaptações a qualquer momento e de diversas “latitudes”, que podem criar (e criam, na maioria das vezes) alterações significativas à sua estrutura e organização.

A base da educação deve ser multicultural e também inclusiva, uma vez que as escolas devem acolher todas as crianças, independentemente da sua condição e, para acontecer, deve exaltar-se o respeito à diversidade na escola e aceitar que os agentes que nela interagem têm interesses, visões do mundo e culturas diferentes e que ninguém tem o monopólio da verdade, da inteligência e da sabedoria.

A educação para Fuck (1994) deve ser um processo “através do qual o indivíduo agarra a história nas suas próprias mãos, a fim de mudar o rumo da mesma. Como? Acreditando na criança, na sua capacidade de aprender, descobrir, criar soluções, desafiar, enfrentar, propor, escolher e assumir as consequências da sua escolha”, daí enfatizar o ensino pela descoberta.

Para Rios (2009), no âmbito da Identidade da Escola, “o que se requer da escola é que, na mudança, permaneça nela um espaço para a criação de um mundo sem cátedras, sem privilégios e sem medo. E que, sobretudo, ela seja o lugar em que se realize uma pedagogia baseada na solidariedade. Para isso, é necessária uma atitude verdadeiramente crítica dos seus gestores, um olhar profundo e abrangente, para ver o que deve permanecer e o que precisa ser modificado, sem esquecer a coragem para realizar as transformações necessárias”, sendo reforçado por Greene (2008), quando refere que “a Educação na confusão exige uma ação deliberada e imaginativa, sobre a parte das pessoas que será mostrada aos outros, afirmando o seu sentido de instrumentalidade, recusando estabilidades e certezas” considerando que “a Educação deve ser sempre inacabada...”.

O multiculturalismo para além de reconhecer a pluralidade das sociedades, argumenta a favor da tolerância, da integridade e da autonomia dos indivíduos. Segundo Canen & Canen (2005) considera-se de extrema importância as sinergias possíveis entre a educação e outros campos do saber, como a logística nas organizações, numa visão multicultural. Sendo assim, quando se fala em educação, importa referir a posição de Delors (cit. in Brito, 2008), segundo o qual, a educação integral do indivíduo é mais do que transmitir conhecimentos, a educação para o século XXI passará por dar oportunidade às crianças de desenvolver todas as suas capacidades físicas, intelectuais e emocionais.

A escola enquanto organização é complexa e específica. É complexa, porque nela coexistem objetivos, finalidades, tecnologias, interesses e atores diversos. É específica, porque é distinta das demais organizações, em virtude da constante mutação, no que respeita percursos e perspetivas. Estas características condicionam o papel de um Diretor de escola e colocam a liderança na gestão. Além disso, tem sido submetida nos últimos anos a uma pluralidade de medidas e programas reformadores com implicações visíveis aos níveis da sua organização e administração, das relações laborais e das identidades profissionais dos professores, do clima de trabalho e das metodologias pedagógicas, da reconfiguração das relações de poder e dos perfis de liderança, entre outras dimensões pertinentes.

Neste contexto assume extrema relevância a liderança, que tem sido ao longo do tempo motivo de estudo e de variados trabalhos na área das ciências sociais e humanas. Surge então a definição do que será um Líder que, segundo Locke (1994) em Bento, terá como função básica “estabelecer uma visão, vinculando todos os elementos da organização ao compromisso do seu desenvolvimento e realização”.

Assim, Liderança será acima de tudo um processo de influência (Bush), sendo que este autor assume que “a maioria das definições reflete a suposição de que envolve um processo de influência social, pelo qual a influência intencional é exercida por uma pessoa (ou grupo) sobre as pessoas (ou grupos) para estruturar as atividades e os relacionamentos num grupo ou organização”.

Nas organizações educativas os desafios à capacidade de liderança são cada vez maiores. Se por um lado é necessário fazer cumprir um inúmero conjunto legislativo, por outro lado, é necessário dar o salto para uma cultura de mudança e para o bem-estar dos *stakeholders*, de forma a promover melhores resultados escolares e melhor eficiência, promovendo o trabalho em equipa caminhando para uma reconfiguração das realidades escolares.

Em suma, podemos concluir que aquele que encerra em si a capacidade de motivar para comportamentos que levem ao cumprimento dos objetivos da organização de forma eficaz, tendo em conta o bem-estar de todos, não impondo vontades, não exigindo, mas pedindo, conquistando confiança, será aquele que de facto tem capacidade de liderança, será aquele que tem a capacidade de se pôr no lugar do outro e antecipar reações, com a responsabilidade da mudança constante, não mudando por mudar, mas porque essa mudança vai ao encontro das necessidades das partes interessadas construindo um todo. Segundo Bush (2001), um líder surge enquanto motivador, inspirador e mobilizador dos seguidores, que incita o desenvolvimento, a superação, a mestria, a criatividade e a inovação.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DO AECE

A partir do que está exposto no respetivo Projeto Educativo (PE), o AECE foi constituído a 3 de julho de 2012 e insere-se na malha urbana do concelho do Entroncamento, com sede na Escola Secundária do Entroncamento, que serve a população das duas freguesias que o constituem. O Agrupamento é constituído pela Escola Secundária com 3º ciclo, pela Escola Básica 2,3 Dr. Ruy D'Andrade, por 3 Escolas do 1º Ciclo (EB da Zona Verde, EB do Bonito e EB António Gedeão, todas com valência de Jardim de Infância) e por um Jardim de Infância (JI Sophia de Mello Breyner, encerrado à data).

Nos termos da regulamentação legal, em maio de 2022, foi assinado um contrato interadministrativo de transferência de competências relativas a pessoal não docente e sobre o edificado da escola sede, que passaram a ser da responsabilidade do município. O Agrupamento está inserido na cidade do Entroncamento, que integra o concelho do mesmo nome, do distrito de Santarém, com apenas 13,7 km<sup>2</sup> e com 20 141 habitantes (Censos, 2021, [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)), com 2 freguesias, Nossa Senhora de Fátima e S. João Baptista. Apesar de ser o concelho mais pequeno da região e o segundo mais pequeno a nível nacional, tem uma grande densidade populacional (1466,9h/Km<sup>2</sup>), comparativamente com a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (CIMT) de que faz parte, com o distrito e com a grande maioria dos concelhos do país. A população do concelho é historicamente heterogénea, oriunda de várias regiões do país, o que se reflete na diversidade cultural da atual população escolar.

O Parque Escolar edificado é de excelente qualidade, à exceção da escola sede, que apresenta fragilidades ao nível da estrutura, das instalações e dos equipamentos, aguardando-se uma intervenção de requalificação. Todos os estabelecimentos disponibilizam espaços específicos para o apoio/acompanhamento de alunos com necessidades educativas especiais (NEE), sendo inclusivamente Agrupamento de referência para a Intervenção Precoce na Infância (IPI), escola de referência para o domínio da visão, com duas Unidades de Ensino Estruturado, uma na Escola Básica da Zona Verde e outra na Escola Básica Dr. Ruy d'Andrade, dispondo também nesta última, de uma Sala Multissensorial. Existem bibliotecas escolares em todos os estabelecimentos, integradas na Rede de Bibliotecas Escolares e na Rede Concelhia das Bibliotecas do Entroncamento. Todas as Escolas Básicas do 1º Ciclo e Jardins de Infância propiciam aos seus alunos, respetivamente, Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) e ainda a Componente de Apoio à Família (CAF).

## 4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS / ANÁLISE SWOT

O termo SWOT é um acrónimo das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* que significam respetivamente: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Assim, a análise seguinte baseia-se no Projeto Educativo do Agrupamento, bem como na perceção própria da candidata.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas médias de sucesso escolar;</li> <li>- Reconhecimento do mérito dos alunos;</li> <li>- Bom índice de entrada dos alunos do secundário no ensino superior;</li> <li>- Oferta formativa no âmbito profissional;</li> <li>- Corpo docente estável e competente;</li> <li>- Equipa de pessoal não docente estável e colaborante;</li> <li>- Bom clima de trabalho na maioria das escolas;</li> <li>- Participação ativa e colaborante do Município e das Juntas de Freguesia;</li> <li>- Envolvimento e participação das Associações de Pais e Encarregados de Educação (EE);</li> <li>- Envolvimento da Associação de Estudantes da Escola Secundária;</li> <li>- Parcerias existentes com associações e coletividades locais, mas também com outras entidades públicas e privadas que concorrem para melhoria do serviço educativo;</li> <li>- Diversidade de atividades curriculares e extracurriculares, projetos e clubes;</li> <li>- Existência de serviços de apoio, tais como: Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA), Serviço de Psicologia e Orientação (SPO), Ação Social Escolar (ASE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação externa (página web inexistente);</li> <li>- Comunicação interna (replicação de informação, burocracia, informação irrelevante);</li> <li>- Degradação, desadequação, índice de conforto e de funcionalidade pouco satisfatório dos edifícios da Escola Secundária;</li> <li>- Decréscimo dos resultados escolares (2.º e 3.º ciclos e secundário);</li> <li>- Poucos apoios educativos para alunos com dificuldades de aprendizagem em todos os níveis de ensino;</li> <li>- Reduzida articulação curricular entre ciclos e diferentes áreas disciplinares, bem como em atividades inseridas no Plano Anual de Atividades (PAA);</li> <li>- Reduzida eficiência dos programas educativos e apoios;</li> <li>- Escolha de docentes com perfil desadequado para funções de direção de turma (DT) e de apoio tutorial específico (ATE);</li> <li>- Pouca eficiência do funcionamento das estruturas de gestão intermédia e seu baixo envolvimento na resolução de problemas;</li> <li>- Indisciplina, designadamente no 2º e 3º ciclos e cursos profissionais, assim como desadequação / ineficácia das medidas de controlo disciplinar e equidade de aplicação das mesmas nas diferentes escolas;</li> <li>- Poucos recursos Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e fraco / intermitente acesso à rede de Internet;</li> <li>- Higienização, limpeza e manutenção de alguns espaços do Agrupamento;</li> <li>- Falta de preparação e de orientações para lidar com as alterações no calendário escolar, assim como a respetiva avaliação subjacente ao novo ano letivo, sem antes haver um tempo de debate alargado sobre possíveis soluções e adequação nos vários níveis de ensino;</li> <li>- Falta de transparência sobre a utilização do crédito horário para reforçar atividades de apoio pedagógico e atividades extracurriculares;</li> <li>- Heterogeneidade da população escolar e sua permanente alteração ao longo do ano;</li> <li>- Recursos humanos insuficientes para dar resposta às necessidades específicas.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação do diretor, com um novo projeto de intervenção que alavancará dinâmicas de trabalho e participação diferentes;</li> <li>- Introdução de novas formas de liderança e de gestão, tendo por base experiências anteriores e a motivação para um novo projeto de trabalho;</li> <li>- Introdução de tecnologias de apoio à comunicação, à gestão e às aprendizagens;</li> <li>- Política da Autarquia para a Educação, Cultura e Desenvolvimento Social (Cidade Educadora);</li> <li>- Alargamento das parcerias e reforço da promoção da responsabilidade social;</li> <li>- Associações de Pais empenhadas e interventivas;</li> <li>- Descentralização de competências para o Município;</li> <li>- Intervenções orientadas para a modernização e requalificação da Escola Secundária;</li> <li>- Financiamentos no Programa Operacional Capital Humano (POCH) e reforço na qualificação de crianças e jovens;</li> <li>- Existência de um único Agrupamento que pode potenciar uma parceria estratégica com o Município.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção ou redução de recursos financeiros e materiais para resolução de problemas que afetem os apoios educativos e o bem-estar e segurança dos alunos;</li> <li>- Fraca autonomia na gestão curricular e dos recursos humanos;</li> <li>- Sucessivas alterações legislativas e a excessiva regulamentação sem margem para adaptar ao contexto das escolas;</li> <li>- Falta de investimento na requalificação das escolas;</li> <li>- Elevado número de alunos por turma, que dificulta um acompanhamento e diferenciação educativa mais próximos;</li> <li>- Desencanto dos professores e pessoal não docente face às políticas educativas e à valorização profissional;</li> <li>- Elevado fluxo imigratório;</li> <li>- Dificuldades de recrutamento de pessoal docente em grupos disciplinares específicos.</li> </ul>

## 5. PLANO DE INTERVENÇÃO

O Plano de Intervenção é um instrumento de ação, o que significa que tem de ser assumido, executado, ajustado, partilhado e participado dentro de determinados padrões. Não é um documento estático que fica apenas registado no papel, ainda que esse registo sirva para fixar os principais referenciais de ação (missão, visão, valores, estratégias de ação) para os problemas identificados, mas também para outros que podem não ser tão evidentes, ou ainda os que poderão emergir fruto de contingências externas. O plano deverá, assim, ser visto como filosofia de trabalho, modelo de intervenção e operacionalização para consubstanciar a missão do AECE. Para garantir a melhor compreensão e operacionalização, deve ser descomplicado e servir para simplificar a atuação da Diretora e da sua equipa, assim como das estruturas intermédias.

### 5.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Todas as organizações humanas têm características que as distinguem de outras e que podem, ou não, ser usadas para guiar a forma de liderar e de trabalhar em conjunto para atingir determinados fins ou resultados. Na vertente de organizações sociais, como a Escola, a missão, a visão e os valores estão orientadas para objetivos sociais, para finalidades humanas e para o bem comum, o que difere bastante

da vertente empresarial, cujo objetivo é atingir resultados financeiros, produtos diferenciadores, satisfação dos clientes e eventualmente a responsabilidade social.

### 5.1.1. MISSÃO

A finalidade, a essência ou razão de ser de uma determinada organização é traduzida na missão, que neste caso é: **‘Criar uma identidade de escola centrada nos seus atores’**.

Pugnar por um Agrupamento que, em sinergia com a comunidade, preste um serviço público de educação de qualidade, capacitando alunos/formandos com conhecimentos e competências que efetivem o sucesso educativo e que, simultaneamente, contribua para o envolvimento e o bem-estar de todos e para a formação integral de indivíduos, capazes de exercer uma cidadania participada e responsável, num ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências essenciais para o prosseguimento de estudos, a par do desenvolvimento de valores fundamentais ao crescimento ético e saudável enquanto seres humanos e cidadãos críticos e responsáveis.

Esta formulação da missão coloca o enfoque na prestação de serviço educativo com finalidades e intencionalidades claras, sublinhando a importância do desenvolvimento multidimensional do aluno, o conhecimento de si próprio e dos outros, o desenvolvimento das suas competências e adaptação ao meio envolvente, os valores universais do humanismo e da democracia, a abertura à mudança num mundo cada vez mais caracterizado pela incerteza e diversidade.

### 5.1.2. VISÃO

A visão é o conjunto de convicções que definem uma trajetória ou uma direção desejada de trabalho e das relações, nos contextos interno e externo, remetendo de certo modo para a melhoria contínua, para o empreendedorismo e para a valorização do que já existe de bom e que deve ser mantido. Trata-se de apostar num Agrupamento que se comprometa e seja reconhecido pela prestação de uma educação de qualidade para todos, eficaz na promoção da inclusão e de uma formação integral de cidadãos pró-ativos e empreendedores capazes de construir um mundo mais humanista e mais sustentável, tendo por base a visão **‘Valorizar o passado, viver o presente e preparar o futuro’**.

### 5.1.3. VALORES

Os valores são princípios que fundamentam escolhas em termos de conduta e são referenciais que atendem às necessidades das pessoas e aos objetivos do Agrupamento, clarificando o que é valorizado porque concorre para o bem-estar comum num determinado contexto. São propostos os seguintes:

**RESPEITO** – Usar de apreço, deferência e consideração entre todos os elementos da comunidade educativa, bem como do seu trabalho, pensamento, crenças e expectativas.

**INOVAÇÃO** – Apostar claramente na melhoria de documentos, nomeadamente na sua conversão e arquivo digital, facilitando assim o processo de desburocratização, pressupondo uma rutura paradigmática e não apenas a inclusão de novidades.

**EQUIDADE** – Garantir a igualdade e a retidão na maneira de agir e garantir a todos o acesso às mesmas oportunidades.

**COMPROMISSO** – Cumprir a missão educativa e formativa dos alunos com determinação, disponibilidade, entejada e lealdade.

**PROFISSIONALISMO** – Desenvolver um trabalho de rigor, com competência, de forma consistente e ética, orientado para a melhoria contínua e boa capacidade de comunicação.

**ÉTICA** – Promover a dignidade humana, ser tolerante perante a diferença, atuar tendo a pessoa como foco da ação, respeitar os direitos, liberdades e garantias.

**TRANSPARÊNCIA** – Projetar a intervenção a partir da realidade, apresentar resultados e comunicar de forma clara e aberta.

**RECONHECIMENTO** – Cultivar uma cultura de gratidão e respeito pelas atitudes e esforço do outro, mas também de celebração dos resultados e propósitos conseguidos.

## 5.2. LINHAS ORIENTADORAS E METAS

Neste Projeto de Intervenção, as linhas orientadoras com os respetivos objetivos estratégicos encadeiam-se de forma alinhada e interdependente, apresentadas segundo o WBS (*Work Breakdown Structure*), ou seja, a estrutura analítica do projeto.

<b>“WORK BREAKDOWN STRUCTURE” DO PROJETO DE INTERVENÇÃO</b>			
<b>Resultados das Aprendizagens</b>	<b>Prestação do Serviço Educativo</b>	<b>Ambiente Educativo e Liderança</b>	<b>Gestão Escolar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o sucesso escolar;</li> <li>• Incentivar boas práticas comportamentais;</li> <li>• Promover a participação cívica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar a oferta educativa;</li> <li>• Potenciar a articulação;</li> <li>• Incentivar as boas práticas do trabalho em sala da aula;</li> <li>• Promover a diversificação/ adequação de apoios educativos;</li> <li>• Valorizar os diferentes saberes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar os espaços escolares;</li> <li>• Melhorar a comunicação e o fluxo de informação;</li> <li>• Garantir e preservar a interação com a comunidade;</li> <li>• Promover e reforçar dinâmicas de trabalho;</li> <li>• Valorizar a(s) Liderança(s);</li> <li>• Fomentar boas práticas organizacionais;</li> <li>• Garantir a justiça e a equidade das ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os instrumentos de gestão;</li> <li>• Reajustar o planeamento e desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Promover a eficiência dos procedimentos;</li> <li>• Potenciar recursos e serviços;</li> <li>• Garantir a aplicabilidade da avaliação interna.</li> </ul>

Daqui derivam, respetivamente, as metas e estratégias de intervenção, que durante o mandato serão debatidas, consubstancializadas e materializadas num plano de ação, no qual serão definidas e identificadas as ações, os recursos a afetar, a calendarização e os indicadores para monitorização da eficácia na sua concretização.

### ***Linha Orientadora I – Resultados das Aprendizagens***

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias de Intervenção</b>
<i>Melhorar o sucesso escolar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhorar as taxas de sucesso educativo nos diferentes níveis de ensino.</li> <li>– Reduzir a diferença entre a média global da avaliação interna e a média nacional da avaliação externa.</li> <li>– Melhorar a qualidade das aprendizagens.</li> <li>– Reduzir a taxa de absentismo.</li> <li>– Combater a taxa de abandono.</li> <li>– Melhorar o envolvimento e a participação dos pais/ Encarregados de Educação no percurso educativo dos filhos/educandos.</li> <li>– Rentabilizar o uso da Biblioteca Escolar (BE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reformulação do apoio educativo, de acordo com as necessidades dos alunos.</li> <li>– Rentabilização dos recursos humanos às necessidades dos apoios.</li> <li>– Monitorização da evolução dos resultados escolares (internos e externos) e respetiva análise nos departamentos curriculares.</li> <li>– Partilha de experiências e de práticas que promovam o sucesso educativo.</li> <li>– Incentivo ao trabalho colaborativo e à inovação.</li> <li>– Reforço da formação profissional.</li> <li>– Envolvimento de mais alunos e pais nas aprendizagens, facilitando a comunicação através do programa INOVAR.</li> <li>– Implementação de medidas de controlo que permitam reduzir as taxas de absentismo e de abandono.</li> <li>– Implementação de medidas de incentivo à frequência da BE (p. ex. Clubes de Leitura).</li> </ul>
<i>Incentivar boas práticas comportamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reduzir as situações de indisciplina e o número de participações disciplinares.</li> <li>– Aumentar a perceção do respeito e cumprimento do Regulamento Interno (RI).</li> <li>– Aumentar a perceção da importância da criação de hábitos de vida saudável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incentivo a estratégias de mediação de mau comportamento e indisciplina.</li> <li>– Divulgação, reflexão e atualização do Regulamento Interno.</li> <li>– Atuação de forma célere e eficaz, de acordo com o Estatuto do Aluno e do Regulamento Interno.</li> <li>– Reforço da formação profissional neste domínio.</li> <li>– Incentivo à adoção de hábitos de vida saudável (alimentação saudável, prática de exercício físico, entre outros).</li> <li>– Dinamização de ações de promoção e desenvolvimento de competências socioemocionais.</li> </ul>

*Promover a participação cívica*

- Melhorar o envolvimento dos alunos no processo de ensino–aprendizagem em todos os níveis de ensino, nomeadamente na participação e concretização do Projeto Educativo.
- Melhorar o envolvimento e a participação dos pais/ Encarregados de Educação nas atividades do Agrupamento.

- Incentivo à participação dos alunos nos clubes e projetos.
- Melhorar o funcionamento dos clubes e projetos.
- Fomento da cidadania e da participação ativa de toda a comunidade educativa.
- Incentivo à formação para a inclusão, questões de género, educação sexual e educação para a cidadania, empreendedorismo, escola de pais, atividades extracurriculares, entre outras.

## **Linha Orientadora II – Prestação do Serviço Educativo**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias de Intervenção</b>
<i>Diversificar a oferta educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dispor de uma oferta educativa ajustada às expetativas dos alunos e condições da rede escolar, evitando a saída dos alunos para outros estabelecimentos de ensino.</li> <li>– Adequar a oferta formativa às potenciais oportunidades de empregabilidade no concelho e nos concelhos limítrofes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificação atempada das expetativas dos alunos e dos pais.</li> <li>– Negociação da rede escolar e da oferta educativa.</li> <li>– Melhorar / alargamento do serviço de orientação vocacional.</li> <li>– Reajuste da oferta complementar no âmbito artístico.</li> </ul>
<i>Potenciar a articulação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhorar a articulação disciplinar entre ciclos, promovendo uma melhor sequencialidade.</li> <li>– Introduzir mais estratégias de ensino e aprendizagem inovadoras.</li> <li>– Implementar, de forma adequada, a oferta complementar da matriz curricular dos 2º e 3º ciclos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboração do Plano de Ação Estratégica (PAE).</li> <li>– Promoção de reuniões e de partilha de informação interciclos e interdepartamentais.</li> <li>– Criação de grupos de trabalho para analisar as alterações das orientações educativas e identificação de possibilidades ajustadas ao AECE.</li> </ul>
<i>Incentivar as boas práticas do trabalho em sala de aula</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumentar a inovação no processo ensino–prática em sala de aula.</li> <li>– Promover a diferenciação das aprendizagens (experimentação e atividade de pesquisa, participação ativa, trabalho colaborativo entre alunos, uso das TIC, diversificação dos espaços educativos, melhoria da gestão do tempo, <i>feedback</i> da avaliação contínua).</li> <li>– Aumentar as iniciativas de trabalho colaborativo dos docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garantia das condições necessárias à inovação pedagógica.</li> <li>– Criação de oportunidades e promoção do trabalho colaborativo.</li> <li>– Apoio de atividades de coadjuvação, bem como apoio à reflexão autocrítica do desempenho.</li> <li>– Incentivo a atividades inovadoras, orientadas para o empreendedorismo e que usem as TIC.</li> <li>– Sensibilização para a necessidade de uma realidade escolar sustentável, incentivando para a reciclagem do máximo de materiais de uso</li> </ul>

	(trabalho em equipa, coadjuvação, autoavaliação e avaliação entre pares). – Valorizar comportamentos para a diminuição da pegada ecológica.	diário, acompanhado da racionalização de recursos como a água e a energia.
<i>Promover a diversificação/ adequação dos apoios educativos</i>	– Garantir a existência de respostas de apoio educativo de forma mais ajustada às necessidades dos alunos em cada nível de ensino. – Aumentar a eficácia dos apoios mediante avaliação do impacto de acordo com os critérios definidos e os resultados esperados. – Melhorar o apoio aos alunos com problemas socioeconómicos e/ou com NEE e/ou estrangeiros. – Melhorar o acompanhamento e apoio de alunos que ingressam no agrupamento após o início do ano letivo.	– Uso de rigor na caracterização das NEE e encaminhar para medidas de apoio adequadas. – Promoção de apoios extraordinários de forma ajustada no tempo e nas finalidades. – Avaliação do impacto dos apoios educativos. – Procura externa de apoios que internamente não existam ou que sejam insuficientes. – Promoção da reflexão e da formação para a inclusão de todos os alunos.
<i>Valorizar os diferentes saberes</i>	– Valorizar e promover outros saberes, mediante a inclusão no currículo das tradições locais e das experiências multiculturais. – Elaborar o Plano Anual de Atividades de forma coerente e articulada com o Projeto Educativo e os Planos Curriculares de Turma (PCT).	– Identificação e valorização de saberes locais e aspetos multiculturais. – Valorização da cidadania, do humanismo e da preservação ambiental. – Fomento de uma boa articulação e de coerência do Plano Anual de Atividades com o Projeto Educativo e os Planos Curriculares de Turma. – Incentivo ao bom gosto estético e à educação pelas artes e pela literatura. – Incentivo a estilos de vida saudáveis e à promoção da saúde e do desporto.

### ***Linha Orientadora III – Ambiente Educativo e Liderança***

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias de Intervenção</b>
<i>Preservar os espaços escolares</i>	– Melhorar os espaços escolares, nomeadamente a requalificação da Escola Secundária. – Garantir a manutenção periódica dos edifícios e espaços exteriores. – Valorizar os espaços escolares e renovar alguns equipamentos e mobiliário.	– Rentabilização e requalificação dos espaços não utilizados. – Garantia de uma manutenção adequada. – Sinalização de problemas nos espaços e nos equipamentos escolares e promover ou reclamar os investimentos necessários. – Garantia de um nível satisfatório de conforto e bem-estar a toda a comunidade escolar. – Promoção do embelezamento dos espaços envolvendo alunos, pais e parceiros. – Estabelecimento de novas parcerias.

*Melhorar a  
comunicação e o  
fluxo de  
informação*

- Melhorar os circuitos e os fluxos de comunicação, assim como as formas de comunicação.
- Criar a página web oficial do AECE.
- Renovar a apresentação da página do Moodle, tornando-o mais organizado, intuitivo e interativo.
- Melhorar o circuito de atendimento aos alunos, pais e Encarregados de Educação.
- Atualizar os sistemas de informação e de apoio à gestão do AECE.

- Reformulação do plano de comunicação.
- Investimento na criação da página Web do AECE e na reestruturação do Moodle, com recursos internos e serviços externos.
- Elaboração de manuais de procedimentos.
- Definição de momentos para o atendimento a alunos, pais, EE e restante comunidade escolar.
- Mapeamento e simplificação dos fluxos de comunicação e dos documentos de suporte.

*Garantir e  
preservar a  
interação com a  
comunidade*

- Reforçar as parcerias, os protocolos e os projetos.
- Promover a articulação entre o Plano Estratégico Educativo Municipal e os parceiros locais com o Projeto Educativo do Agrupamento.
- Participar e envolver os pais e outros elementos da comunidade na vida do AECE.
- Participar mais seletivamente nas atividades locais e noutras fora do concelho.

- Estabelecimento de boa articulação / planeamento com o Município e com os parceiros educativos locais.
- Manutenção e reforço das parcerias, protocolos e projetos.
- Aumento da participação e do envolvimento dos pais e de outros elementos da comunidade na vida do AECE.
- Seleção adequada das atividades locais e fora do concelho em que o AECE participa, de acordo com o interesse pedagógico e social, adequado à faixa etária.
- Representação do AECE em projetos e iniciativas locais, nacionais e internacionais.

*Promover e  
reforçar  
dinâmicas de  
trabalho*

- Ajustar as rotinas do trabalho colaborativo entre docentes e não docentes.
- Melhorar a interação entre as equipas educativas das diferentes escolas e níveis de ensino.
- Aumentar o envolvimento do pessoal não docente e das Associações de Pais na reflexão e elaboração dos documentos estruturantes do trabalho do AECE.

- Fomento e valorização de práticas do trabalho colaborativo entre docentes e não docentes.
- Melhoria da interação entre as equipas educativas das diferentes escolas e níveis de ensino, criando momentos de trabalho comum.
- Auscultação do pessoal não docente e Associações de Pais, envolvendo-os na elaboração dos documentos estruturantes do AECE.
- Promoção de *empowerment* e autonomia na ação mediante a delegação de competências.
- Aumento do grau de eficácia das lideranças na execução das ações, nas relações interpessoais e na capacidade de envolvimento dos outros.
- Robustecimento da liderança pedagógica em sala de aula.
- Garantia da predisposição à crítica e à melhoria das estratégias e estilos de liderança.

*Valorizar a(s)  
Liderança(s)*

- Promover lideranças fortes e capazes de fazer funcionar as estruturas intermédias.
- Melhorar a capacidade de liderança, dando *empowerment* e autonomia na ação.
- Aumentar o grau de eficácia das lideranças, quer na execução das ações quer nas relações interpessoais e na capacidade de envolvimento.
- Constituição de uma equipa diretiva com bom perfil profissional, capacidade de comunicação e trabalho colaborativo.
- Escolha de lideranças fortes e capazes para coordenar as estruturas intermédias de gestão.
- Melhoria da divulgação dos instrumentos de gestão (PEA, RI e PAA) junto dos alunos, pais/EE e do pessoal não docente.

*Fomentar boas  
práticas  
organizacionais*

- Melhorar a cultura organizacional comum baseada na missão, visão e valores, mas também em diferentes formas de relacionamento e de comunicação.
- Aumentar a motivação e o empenho dos alunos, dos docentes e do pessoal não docente.
- Aumentar a predisposição à inovação e criatividade pedagógica e de gestão.
- Assumir uma cultura de pertença, na qual coexistem a responsabilidade e a responsabilização.
- Potenciar o compromisso com os princípios humanistas de forma prioritária face a outros princípios organizacionais ou interesses.
- Promoção de atividades para desenvolvimento/consolidação da cultura organizacional do AECE.
- Valorização daqueles (alunos, Pessoal Docente, Pessoal Não Docente) que contribuem e disseminam os princípios da cultura organizacional.
- Apoio a iniciativas inovadoras e facilitação dos recursos necessários.
- Exigência com a responsabilidade e eficácia na responsabilização, recordando que todos somos parte do sucesso do AECE.
- Integração dos futuros / novos elementos que se agregam ao nosso Agrupamento, docentes e não docentes, de forma plena, partilhando o espírito de/do Agrupamento, o nosso compromisso e expectativas.
- Promoção de espaços / momentos de encontro, de conhecimento, de celebração e convívio.

*Garantir a  
justiça e a  
equidade das  
ações*

- Promover o funcionamento do AECE respeitando os princípios e o perfil previstos nos estatutos profissionais e estatuto do aluno.
- Aplicar os sistemas de avaliação de forma transparente, correta e justa.
- Reconhecer e valorizar o trabalho dos profissionais, promovendo também o desenvolvimento pessoal, social e profissional.
- Garantir a capacidade de resolução de problemas de forma célere, não conflituosa e usando de equilíbrio para um tratamento de igualdade.
- Promoção da divulgação e aplicação adequada e justa dos sistemas de avaliação de desempenho.
- Promoção de bom conhecimento dos estatutos profissionais e do estatuto dos alunos, zelando pela correta aplicação.
- Promoção regular do reconhecimento e a valorização do trabalho dos profissionais.
- Criação de condições para um melhor desenvolvimento pessoal, social e profissional
- Iniciativa na resolução de problemas com base do diálogo e compromisso(s).

## ***Linha Orientadora IV – Gestão Escolar***

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estratégias de Intervenção</b>
<i>Melhorar os Instrumentos de gestão</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rever os instrumentos de gestão organizacional (PEA, PAA, RI, Regimentos).</li> <li>– Monitorizar anualmente as atividades e os resultados.</li> <li>– Elaborar e executar anualmente o orçamento, orientado pelos princípios de boa gestão e pela estratégia organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criação de grupos de trabalho para avaliação e revisão dos instrumentos de gestão (PEA, PCA, PAA, RI, Regimentos).</li> <li>– Elaboração de cronograma de ações e atividades.</li> <li>– Monitorização periódica das atividades, dos resultados e metas.</li> <li>– Elaboração e execução do orçamento, segundo os princípios da gestão equilibrada e sustentável, guiado também pela estratégia organizacional.</li> </ul>
<i>Reajustar o Planeamento e o desenvolvimento das atividades</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar periodicamente as reuniões de trabalho e as atividades não curriculares.</li> <li>– Preparar antecipadamente as reuniões para uma melhor rentabilização, participação e eficácia.</li> <li>– Criar o Plano de Formação Interno e o Plano de Formação do Centro de Formação A23 com base nas necessidades identificadas.</li> <li>– Monitorizar regularmente o plano de ação e o plano anual de atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Calendarização de reuniões semanais da equipa diretiva.</li> <li>– Calendarização de reuniões com os responsáveis das estruturas de gestão intermédia, dos projetos, do pessoal não docente e com os coordenadores dos serviços de apoio (EMAEI, ASE, SPO) e outros parceiros (CPCJ, PSP, entre outros).</li> <li>– Planificação no início do ano das reuniões de trabalho e das atividades não curriculares.</li> <li>– Promoção da boa gestão do tempo (duração das reuniões, horários de atendimento, cumprimento de prazos, cumprimento dos horários, etc.).</li> <li>– Preparação antecipada das reuniões e distribuição atempada dos documentos de apoio para uma participação mais informada, fundamentada e profícua.</li> <li>– Gestão adequada das reuniões e dos encontros de trabalho, devendo haver conclusões ou compromissos.</li> <li>– Auscultação das necessidades de formação, elaboração do plano interno e contribuição para o Plano de Formação do CFA23.</li> </ul>
<i>Promover a eficiência dos procedimentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhorar os procedimentos de suporte dos processos educativos e de gestão.</li> <li>– Melhorar a política de gestão financeira e ajustamento às normas legais.</li> <li>– Simplificar e desmaterializar os processos de trabalho.</li> <li>– Implementar um repositório único de procedimentos e dos documentos de suporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mapeamento dos procedimentos de suporte dos processos educativos e de gestão, avaliação da eficácia, simplificação e desmaterialização.</li> <li>– Introdução de medidas que concorram para redução de custos, maior eficiência, eficácia e qualidade dos serviços.</li> <li>– Revisão da política de gestão financeira e planeamento de aquisições e investimentos de forma antecipada.</li> <li>– Avaliação de riscos de gestão e adoção de medidas preventivas.</li> </ul>

*Potenciar  
recursos e  
serviços*

- Adequar os critérios da organização de turmas e de distribuição de serviço às necessidades dos alunos.
- Melhorar a gestão de recursos financeiros, humanos e materiais.
- Melhorar a gestão de *stocks* da política de aquisições.
- Implementação de um repositório único de procedimentos e de documentos de suporte.
- Melhoria de rotinas de trabalho e de gestão do tempo.
- Fomento da formação para uso avançado das TIC e das ferramentas Office.
- Atualização anual dos critérios da organização de turmas e de distribuição de serviço.
- Execução de uma gestão de recursos financeiros, humanos e materiais, segundo critérios aceitáveis e que sejam divulgados.
- Reforço no controlo de qualidade do serviço prestado nos refeitórios escolares.
- Atualização de *stocks* e melhor planeamento das aquisições.
- Promoção de campanhas para a redução de custos energéticos, consumo de água e utilização das comunicações.
- Estímulo de iniciativas de reciclagem, recuperação e reutilização.
- Acompanhamento da evolução dos custos operacionais nas diferentes rubricas.

*Garantir a  
aplicabilidade da  
Avaliação  
Interna*

- Melhorar o processo de autoavaliação e os mecanismos de autorregulação do AECE.
- Promover a aprendizagem através da partilha de experiências com outras organizações educativas e não educativas.
- Reduzir o número de eventuais desconformidades em avaliações externas e ações de acompanhamento realizadas pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC).
- Melhoria do processo de autoavaliação (rever alguns indicadores, equipa mais alargada e independente, envolvendo diferentes *stakeholders*, análise de respostas mais objetivas, abranger áreas de liderança, de planeamento e de gestão, a comunicação interna e externa).
- Melhoria do processo de autorregulação (tipo de recomendações, discussão de propostas de ações de melhoria, implementação de ações corretivas).
- Implementação de medidas de melhoria ou corretivas no início de cada ano escolar, ou noutro momento mais oportuno, consoante o grau de prioridade e o impacto esperado.
- Divulgação de conclusões das avaliações e recomendações.
- Promoção do *benchmarking* com outras organizações educativas e também entidades não educativas.
- Apreciação de modelos de acompanhamento e de recomendações da IGEC, contextualizando-as no funcionamento do AECE.

## 6. NOTA FINAL

A cultura de uma clara aposta na melhoria do Agrupamento é uma evidência deste Projeto de Intervenção. Ciente que o AECE pode melhorar substancialmente com os processos de organização que lhe dão uma identidade institucional e uma cultura própria, produto da ação e interação dos diferentes atores sociais, resulta a convicção de que se poderá contribuir para a melhoria de padrões relacionais que se estabelecem entre todos. É, por isso, uma profunda aspiração que o AECE seja reconhecido como uma entidade do conhecimento consubstanciada no desenvolvimento de uma aprendizagem inclusiva, eficaz e de qualidade, que vise a formação integral de indivíduos, preparando-os para os desafios da atualidade e para o exercício de uma cidadania responsável e empreendedora.

É igualmente importante que a nova liderança conheça a história do Agrupamento, a sua comunidade educativa e as dinâmicas atualmente instaladas, para que possa tomar decisões fundamentadas, aproveitando as condições mais favoráveis em cada momento decisório. A liderança deve ser capaz de valorizar o espírito de equipa e união e de reconhecer as enormes responsabilidades das lideranças intermédias, isto é, importa que seja uma liderança assertiva e ressonante, geradora de emoções e entusiasmo nas lideranças intermédias para que ecoem a missão, a visão e os valores do projeto. Pretende-se que consiga mobilizar diferentes atores, promovendo uma participação abrangente na concretização dos objetivos. Deverá ser uma liderança de proximidade, hábil e que garanta a sintonia e harmonia entre todos, que transmita confiança e bem-estar, apontando novas oportunidades, que exponha as suas ideias e respeite a opinião de todos.

O motivo da apresentação desta candidatura ao cargo de Diretora do AECE prende-se sobretudo com a capacidade da candidata na mobilização de esforços e no envolvimento de todos para a abertura de um debate sério que nos conduza à criação de uma Escola que sirva os interesses de toda a comunidade, capaz de valorizar as características individuais e os percursos de vida específicos de cada aluno.

Ciente do enorme desafio, principalmente numa altura em que o país sofre com o descontentamento generalizado por parte dos professores, esta candidatura prende-se pela oportunidade concedida pelo Conselho Geral de apresentar um projeto em que se acredita, com o comprometimento de tudo ser feito para a organização e para a gestão de uma Escola Pública de qualidade.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

- AGUADO, D. M.J. (2000). A Educação Intercultural e Aprendizagem Cooperativa. Porto Editora, Porto.
- AINSCOW, M. (1995). “Educação para todos: torná-la uma realidade” – Comunicação apresentada no Congresso Internacional de Educação Especial em abril de 1995, Birmingham
- CANEN, A. (2003). Refletindo sobre identidade negra e currículo nas escolas brasileiras: contribuições do multiculturalismo, Série Estudos, – Periódico do Mestrado em Educação da UCDB. Campo Grande, Brasil.
- CORREIA, A. (2002). Gerir a Imagem do Líder. Boletim da SPEF, nº 21/22, pp. 95-101.
- FUCK, I. T. (1994). Alfabetização de Adultos. Relato de uma experiência Construtivista. 2ª ed., Vozes, Petrópolis, Brasil. • García, T. M. (2003). El Cuestionario como instrumento de investigación/Evaluación.
- RIOS, Teresinha Azerêdo. Identidade da Escola (2009). Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/714/identidade-da-escola>.
- RUBLE, Blair A. (2008). Lidar com Heterogeneidade: migrações, alterações demográficas e consequências culturais; em “Educação e Vida Urbana: 20 anos de Cidades Educadoras”, International Association of Educating Cities, pp. 63-75.

### Legislação

- Lei nº 46/86 de 14 de outubro, alterado pela Lei nº 115/97 de 19 de setembro e pela Lei nº 49/2005 de 30 de agosto – Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei nº 137/2012, de 2 de julho – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de ensino.
- Decreto-Lei nº 41/2012 de 21 de fevereiro – Estatuto da Carreira Docente.
- Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho - Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva.
- Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho - Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens.
- Despacho nº 6478/2017, 26 de julho - Homologa o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
- Decreto-Lei nº 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.

### Outros Documentos

- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Cidade do Entroncamento 2022-2025.
- Regulamento Interno do AECE.
- Plano Plurianual de Atividades do AECE 2022-2025.
- Plano Anual de Atividades do AECE 2022-2023.
- Contrato Interadministrativo de Delegação de Competência.
- Plano de Ação Estratégica do AECE 2022-2023.
- Relatório de Autoavaliação do AECE 2022-2023.



Agrupamento de Escolas Cidade do Entrocamento