

2023/2027



# **PROJETO DE INTERVENÇÃO**

## **NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO BAIRRO PADRE CRUZ**

**ANA PERES DE NORONHA**

## **INDICE**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Caracterização da Comunidade Educativa .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Análise SWOT: Pontos fortes – Pontos fracos – Oportunidades –Ameças.....</b>	<b>4</b>
<b>3. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS .....</b>	<b>6</b>
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Missão e Visão .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2 Princípios Orientadores .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3. Linhas Prioritárias de Ação .....</b>	<b>9</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....</b>	<b>19</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas do Bairro Padre Cruz, Lisboa, publicitado pelo Aviso n.º 9361/2023, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 92, de 12 de junho de 2023, apresento o meu Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas do Bairro Padre Cruz, para o quadriénio de 2023/2027.

A apresentação da minha candidatura ao cargo de Diretora advém da consciência que tenho das competências necessárias ao desempenho do cargo, quer do ponto de vista de gestão pedagógica quer administrativa, da minha capacidade de reflexão sobre as ações e/ou práticas, espírito crítico, rigor, inovação, responsabilidade e empatia. Este projeto assenta em premissas essenciais para o sucesso da Unidade Orgânica (UO) em particular:

- Definição/operacionalização de metas e procedimentos;
- Respeito por todos, considerando o perfil e competências específicas de cada um;
- Bom ambiente de trabalho, fomentando o trabalho colaborativo e um ambiente salutar entre todos elementos da comunidade educativa.

A elaboração deste documento teve como base os documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente o Projeto Educativo, o Plano Plurianual de Melhoria, o Regulamento Interno, Relatórios de Autoavaliação, o Relatório Final da Atividade de Acompanhamento da Ação Educativa, pela IGEC, realizada entre fevereiro de 2015 e junho de 2016, bem como no meu conhecimento pessoal e informal da realidade Agrupamento de Escolas do Bairro Padre Cruz.

Considero igualmente importante o conhecimento adquirido e a minha experiência acumulada, ao longo da minha carreira como professora, durante 35 anos, tendo desempenhado cargos importantes ao nível da gestão intermédia e ao nível da gestão de topo de um agrupamento, o que me permite possuir um conhecimento vasto do funcionamento e da gestão pedagógica, administrativa e financeira. Deste modo, apresento esta candidatura, com a convicção plena de que, o presente projeto de intervenção será uma base de trabalho para a implementação de um novo projeto educativo do AEBPC, pronto a receber novas ideias, novas estratégias, restabelecendo a motivação dos docentes, dos assistentes operacionais e assistentes técnicos, para criarmos em conjunto um agrupamento que seja uma referência de rigor organizacional, responsabilidade, solidariedade e relevância das atividades que desenvolve a nível das escolas do concelho de Lisboa. Trata-se de um projeto de mudança, sempre na

perspetiva da melhoria contínua, mediante um trabalho conjunto de todos os atores educativos e orientado para a satisfação dos nossos clientes – os nossos alunos e suas famílias.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO**

### **2.1. Caracterização da Comunidade Educativa**

O Agrupamento de Escolas do Bairro Padre Cruz, criado no ano letivo 2004-2005, situa-se na freguesia de Carnide, concelho de Lisboa e integra, desde 2009-2010, o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP 2). A inclusão neste programa ocorre quando existem: “(...) fatores potenciadores de risco de insucesso no âmbito do sistema educativo normal, verificando-se que em territórios social e economicamente degradados o sucesso educativo é muitas vezes mais reduzido do que a nível nacional, sendo a violência, a indisciplina, o abandono, o insucesso escolar (...) alguns exemplos da forma como essa degradação se manifesta.”

*(Despacho Normativo n.º 55/2008, de 14 de outubro)*

Em 2012, entrou em vigor o TEIP3 – Despacho Normativo n.º 20/2012, de 3 de outubro –, passando o AEBPC a integrar automaticamente este projeto em virtude de já ser TEIP2.

O Agrupamento é constituído por três unidades educativas: o Jardim de Infância, a Escola Básica do 1.º ciclo Professora Aida Vieira e a Escola Básica do 2.º e 3.º ciclos do Bairro Padre Cruz (sede de agrupamento).

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 737 crianças e alunos: 194 da Educação Pré-Escolar (9 grupos); 247 do 1.º Ciclo (12 turmas); 106 do 2.º Ciclo (6 turmas); 163 do 3.º Ciclo (9 turmas) e 27 alunos do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF), distribuídos por duas turmas do 2.º e 3.º Ciclos. A nacionalidade dos alunos, apesar de maioritariamente portuguesa, engloba alunos provenientes de países como Angola, Brasil, Bangladesh, Cabo Verde Espanha França, Guiné, Holanda, Índia, Mongólia, Paquistão, Rússia, S. Tomé, Senegal, Timor e Ucrânia.

A maioria das famílias é economicamente desfavorecida, o que implica que uma elevada percentagem de alunos (cerca de 60%) afaíra de ação social escolar.

A taxa de escolaridade da população em geral é reduzida, grande parte da população não possui qualquer nível de escolaridade, aspetos que se repercutem na inserção laboral da população ativa e no seu acesso a empregos qualificados.

A educação e o ensino são assegurados por 77 docentes, 2 técnicas superiores, uma técnica de intervenção local (TIL), uma técnica especializada afeta ao PNPSE e 33 assistentes operacionais. Os serviços administrativos dispõem de 6 assistentes técnicos.

É conhecendo esta comunidade que pretendo levar a bom termo este Projeto de Intervenção, investindo nos pontos fortes, propondo soluções para os pontos fracos, tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças.

## 2.2. Análise SWOT: Pontos fortes – Pontos fracos – Oportunidades – Ameaças

Com base no Plano de Melhoria (2018/2021), nos Relatórios de Autoavaliação, no Relatório Final da Atividade de Acompanhamento da Ação Educativa (2016), na Avaliação Externa (2012) – ambos realizados pela IGEC e com base na informação recolhida em vários documentos produzidos, em termos de análise interna, optei por traçar o quadro do Agrupamento seguindo os parâmetros SWOT, de modo a identificar os principais pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), no que diz respeito ao Ambiente Interno e as principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), no tocante ao Ambiente Externo.

	Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weaknesses</i> )
CONTEXTO INTERNO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Abertura do Agrupamento a participação em projetos</li><li>2. Disponibilidade do pessoal docente e não docente</li><li>3. Motivação dos docentes para fomentar a melhoria dos resultados escolares e competências dos alunos</li><li>4. Promoção da cidadania mediante valorização de ações de solidariedade e de projetos de voluntariado</li><li>5. Reconhecimento dos sucessos dos alunos através dos quadros de valor, de excelência, de mérito desportivo e de mérito artístico;</li><li>6. Consistência de parcerias e protocolos estabelecidos com diversas entidades</li><li>7. Implementação do processo de autoavaliação do agrupamento</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Resultados escolares</li><li>2. Indisciplina</li><li>3. Não identificação dos fatores internos explicativos do insucesso</li><li>4. Desgaste e desmotivação do corpo docente</li><li>5. Envolvimento dos Encarregados de Educação</li><li>6. Operacionalização da interdisciplinaridade</li><li>7. Monitorização da prática letiva, numa perspetiva de desenvolvimento profissional dos docentes</li><li>8. Circuito de comunicação e de informação interna</li><li>9. Envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação.</li></ol>
	Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )

<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Proximidade dos três edifícios que constituem o agrupamento</li><li>2. Parcerias estabelecidas</li><li>3. Projeto TEIP /recursos humanos disponibilizados</li><li>4. Existência de Associação de Pais</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Meio envolvente escola /família (económico, social e cultural)</li><li>2. Perda de estatuto TEIP</li><li>3. Diminuição do número de alunos</li><li>4. Instabilidade e mobilidade do corpo docente</li><li>5. Número reduzido de pessoal não docente (AOs e ATs)</li><li>6. Envolvimento dos Encarregados de Educação na vida escolar dos alunos</li></ol>
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS**

A partir da análise SWOT e da minha experiência profissional neste agrupamento, aliada às problemáticas identificadas no PPM 2018/2021 e no Plano de Inovação 2021/2025 considero que as problemáticas mais relevantes são o insucesso escolar, a indisciplina, a relação escola-família (fraco envolvimento dos encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos). Concomitantemente, a existência de constrangimentos ao nível das lideranças pedagógicas e da gestão, que seja de recursos humanos, nomeadamente a desmotivação do pessoal docente e não docente, de gestão dos recursos materiais e financeiros são desafios para os quais procurarei soluções.

O insucesso escolar necessita de uma intervenção permanente e de uma multiplicidade de estratégias adequadas a cada ciclo de ensino. Associado ao insucesso escolar surge a indisciplina. A indisciplina, que muitas vezes é descrita como manifestações de desinteresse diversas, inviabiliza o processo de ensino - aprendizagem e chega a ser vista como o maior, senão o único fator responsável pelo insucesso escolar.

Existe uma relação causal entre o clima de escola, o empenho dos professores e os resultados da aprendizagem. Acredito que a (des)motivação profissional dos docentes (e dos não docentes) possa ter um impacto importante, sobretudo negativo, na qualidade da educação, na relação com os alunos e colegas.

De igual modo, a desmotivação do pessoal não docente, carece de intervenção: é preciso decidir ouvindo todos os intervenientes, valorizando a sua participação no agrupamento. É crucial adequar o potencial de formação e perfil, motivação e competências de cada trabalhador às funções distribuídas. A participação sistemática e regular dos encarregados de educação na vida académica e escolar dos seus educandos é de vital importância e necessita de ser fomentada em todos os ciclos de ensino.

De seguida apresento os problemas identificados, sistematizando-os de acordo com 3 áreas prioritárias de intervenção.

	<b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>
<b>1. Cultura de Escola e lideranças pedagógicas</b>	Fraca participação dos vários agentes da comunidade educativa na definição das ações a desenvolver pelo Agrupamento
	Pouca diversidade das medidas organizacionais que visem a promoção do trabalho colaborativo
	Dificuldades no cumprimento de tarefas de forma autónoma, por parte das estruturas intermédias
	Dificuldade em generalizar as boas práticas no âmbito da Coordenação, Monitorização e Avaliação.
	Procedimentos Administrativos e administro-pedagógicos pouco definidos e/ou sistematizados
	Desmotivação do pessoal docente e não docente
<b>2. Gestão Curricular</b>	Resultados escolares muito abaixo da média nacional e das outras unidades orgânicas TEIP, às disciplinas de Matemática e de Português.
	Diferencial entre o sucesso da avaliação interna e externa a Português e Matemática
	Diferencial entre o sucesso da avaliação externa do agrupamento e a avaliação externa a nível nacional
	Articulação Curricular entre ciclos e disciplinas pouco consistente e pouco eficaz
	Elevada taxa de ocorrências disciplinares em contexto de sala de aula
	Acompanhamento pouco estruturado e articulado dos alunos mais disruptivos por parte da comunidade educativa ao nível da indisciplina e do abandono/absentismo
<b>3. Parcerias e comunidade</b>	Fraco envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação
	Desvalorização por parte por parte de Pais, Encarregados de Educação e Alunos da importância da Escola enquanto eixo organizador de projeto de vida e veículo de integração social, que se traduz numa reduzida intervenção direta dos Pais e encarregados de educação na Escola
	Número reduzido de atividades promotoras da participação dos pais e enc. de educação na Escola
	Rentabilização/Avaliação eficácia das parcerias existentes em conformidade com os pressupostos definidos no Projeto Educativo do Agrupamento

## 4. PLANO ESTRATÉGICO

A escola enquanto organização terá de ter claramente definidas as metas a atingir, o rumo a seguir, bem como as ações que pretende desenvolver para alcançar as metas definidas.

Para que o projeto de intervenção seja bem-sucedido considero que, enquanto Diretora do Agrupamento, deverei:

- Promover uma gestão partilhada e de proximidade com os intervenientes no processo educativo;
- Planear cuidadosamente todas as ações relativas à prestação do serviço educativo, nomeadamente, na afetação/distribuição de serviço considerando, sempre que possível, o perfil de cada um e o que melhor se adequa à missão do Agrupamento;
- Motivar todos os elementos da comunidade educativa, escutando-os e apoiando-os, sempre que pertinente, na procura de soluções;
- Delegar funções, apoiando e orientando sempre;
- Valorizar e respeitar todos os elementos da comunidade educativa: alunos, pessoal docente e não docente, encarregados de educação e parceiros, ciente de que cada pessoa tem o seu papel na organização;

Ciente que o percurso a percorrer não será simples e muito menos fácil, apresento a missão, visão e os princípios orientadores deste projeto de intervenção para o AEBPC. Apresento também, considerando o diagnóstico feito e os problemas detetados, e tendo sempre presente as contratualizações existentes – projeto TEIP e Projeto de Inovação e – as metas e linhas prioritárias de ação com vista à prossecução das mesmas.

### 4.1 Missão e Visão

A missão evidencia as razões que justificam a existência da organização/escola, as suas finalidades, identificando os objetivos que possibilitam atingir a visão, procurando encontrar uma resposta para determinadas questões: “O que somos?”, “O que fazemos?”, “Por que o fazemos?”, “Com quem fazemos?”, “Como o fazemos?”

Assim, proponho como **missão** deste agrupamento: *Ser um Agrupamento que se centra nos alunos, visando o seu sucesso escolar e educativo, em estreita articulação com os nossos parceiros.*

A **visão** indica o que a escola quer ser, numa perspetiva de futuro. A visão refere-se a uma ambição, um ideal, um estado que a organização pretende alcançar num período temporal relativamente longo, constituindo um fator de mobilização, um catalisador de energia coletiva.

Pretendo que este Agrupamento seja,

*Uma Escola Dinâmica e de Qualidade que responda eficazmente às necessidades e preocupações da Comunidade Educativa, que reduza o abandono e o insucesso, elevando o nível de aprendizagem dos nossos alunos, valorizando sempre os profissionais do agrupamento e os seus parceiros.*

## **4.2 Princípios Orientadores**

- Promover, em colaboração com todos os intervenientes da comunidade educativa do Agrupamento, o desenvolvimento global do aluno e a promoção do sucesso educativo;
- Privilegiar a relação pedagógica, enquanto processo de integração de todos os alunos e da melhoria das suas aprendizagens;
- Reforçar o diálogo com os pais e encarregados de educação, envolvendo-os na educação dos seus filhos/educandos;
- Valorizar as qualidades pessoais e profissionais dos profissionais que trabalham no agrupamento e dos seus parceiros/colaboradores;
- Reconhecer e valorizar o mérito, quer ao nível dos alunos quer ao nível dos profissionais da instituição.

Para que se possa garantir um serviço educativo credível e reconhecido, a escola deve pautar-se por valores de qualidade e inovação. Assim, a intervenção escolar e educativa deverá reger-se por valores de respeito, dignidade, comunicação, cooperação, confiança, esperança, otimismo, ética e integridade.

## **4.3. Linhas Prioritárias de Ação**

Na elaboração deste projeto de intervenção houve a necessidade de estabelecer prioridades, devendo a mesma ser criteriosamente ponderada no início de cada exercício de planeamento e considerando os resultados da avaliação de intervenções anteriores.

No âmbito dos princípios orientadores e problemáticas identificadas consideraram-se relevantes e prioritários três aspetos estruturais, centrado em quatro grandes eixos de intervenção prioritária, tal como preconizados no Projeto TEIP:

- 1. Cultura de escola e lideranças pedagógicas** (*Medidas Organizacionais*)
- 2. Gestão Curricular** (*Sucesso Escolar, Interrupção do Percorso Escolar e Práticas Pedagógicas*)
- 3. Parcerias e Comunidades** (*envolvimento dos Parceiros e da Comunidade*)

**EIXO 1 – CULTURA DE ESCOLA E LIDERANÇAS PEDAGÓGICAS (Medidas Organizacionais)**

**PROBLEMÁTICA: Organização e Gestão Pedagógica**

**Problema:** *Procedimentos administrativo-pedagógicos, administrativos e financeiros pouco definidos e/ou sistematizados*

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar uma cultura de Agrupamento</li> <li>• Elaborar/Potenciar os documentos de referência do agrupamento (PE, PPM, RI, PCA, PAPA, PADDE e Estratégia de Educação para a Cidadania)</li> <li>• Adequar e rentabilizar procedimentos a fim de garantir uma melhor eficiência e eficácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Continuação da participação em atividades externas agregadoras da identidade do Agrupamento</li> <li>▶ Elaboração do Projeto Educativo;</li> <li>▶ Atualização do Regulamento Interno;</li> <li>▶ Definição da Estratégia de Educação para a Cidadania</li> <li>▶ Reformulação do PPM TEIP e do PAA</li> <li>▶ Atualização do PADDE (plano Tecnológico)</li> <li>▶ Criar um histórico atualizado de cada aluno, iniciando no pré-escolar, 1.º ano e 5.º ano no programa INOVAR</li> <li>▶ Realizar uma gestão financeira equilibrada e sustentável</li> <li>▶ Garantir o cumprimento das metas definidas no PPM TEIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Participação em atividades</b> que envolvam a comunidade escolar em torno de um objetivo comum( concursos, campeonatos, voluntariado...)</li> <li>▶ <b>Atualização, Redefinição e Divulgação dos Documentos</b> Orientadores do Agrupamento (PE, PPM, PAPA, RI...)</li> <li>▶ <b>Otimização do Programa INOVAR-</b> INOVAR Consulta para Pais /EE, Atas, Plano de Turma, registo de Medidas Universais...</li> <li>▶ <b>Atualização do Manual de Procedimentos Administrativos</b> - proceder à sua atualização, tendo em consideração os recursos atuais existentes;</li> <li>▶ <b>Gestão Orçamental</b> - elaborar e controlar a gestão do Orçamento, prestando contas ao CG de acordo com a legislação em vigor</li> <li>▶ <b>Atualização periódica da página do agrupamento Desenvolvimento de estratégias</b> que assegurem a eficiência e eficácia dos processos de informação e de comunicação</li> <li>▶ Realização de <b>sessões de trabalho/coordenação entre Coordenador(a) TEIP</b> e os responsáveis diretos pelas ações/atividades do PPM;</li> </ul>

**EIXO 1 – CULTURA DE ESCOLA E LIDERANÇAS PEDAGÓGICAS (Medidas Organizacionais)**

**PROBLEMÁTICA: Organização e Gestão Pedagógica(cont.)**

**Problema:** *Dificuldade em implementar / generalizar práticas de Coordenação, Monitorização e Avaliação: (1) Fraca participação dos vários agentes da comunidade educativa na definição das ações a desenvolver pelo Agrupamento, (2) Pouca diversidade das medidas organizacionais que visem a promoção do trabalho colaborativo, (3) Dificuldades no cumprimento de tarefas de forma autónoma, por parte das estruturas intermédias)*

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar dinâmicas orientadas para a melhoria dos serviços</li> <li>• Capacitar e valorizar as lideranças intermédias</li> <li>• Fomentar e implementar uma prática regular de Supervisão Colaborativa entre pares</li> <li>• Promover o trabalho colaborativo entre docentes</li> <li>• Refletir sobre processos e resultados no processo de ensino e aprendizagem</li> <li>• Implementar a prática sistemática de monitorização dos processos e da autoavaliação do agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria dos fluxos de informação - disponibilizar a informação necessária a um desempenho eficiente do PD e PND</li> <li>• Realização de reuniões, mensais, com as lideranças intermédias para identificação de constrangimentos pedagógicos e auscultação de sugestões para a sua resolução;</li> <li>• Sessão de partilha voluntária de boas práticas (aulas) entre pares, por semestre letivo;</li> <li>• Reflexão e análise, em sede de Conselho Pedagógico, após cada avaliação realizada (intercalares e sumativa do 1.º semestre), dos resultados escolares emitindo recomendações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Divulgação no final de cada reunião de CP da súmula da mesma</b>, 48 horas após a sua realização, através de afixação na sala professores ou por email para os coordenadores de departamento;</li> <li>▶ <b>Reuniões com Lideranças Intermédias</b> - definição clara de áreas de corresponsabilização e de diálogo permanente, com vista à promoção à autonomia e articulação destas estruturas;</li> <li>▶ <b>RTP</b> –momento de reunião marcado no horário de cada doente para que os docentes do mesmo grupo de ano/recrutamento articularem e partilharem práticas pedagógicas (materiais pedagógicos e estratégias);</li> <li>▶ <b>Monitorização das aprendizagens e da indisciplina</b> de forma sistemática pelos coordenadores dos DTs e do EIRA, devendo posteriormente o CP emitir pareceres e recomendações aos elementos da comunidade educativa;</li> <li>▶ Elaboração do <b>Processo de Autoavaliação do AEBPC</b>, utilizando o Modelo Integrado CAF(<i>Commom Assesment Framework</i> ) Educação e recorrendo a uma entidade externa para o efeito.</li> </ul>

**EIXO 1 – CULTURA DE ESCOLA E LIDERANÇAS PEDAGÓGICAS**

**PROBLEMÁTICA: Liderança**

**Problema:** *Desmotivação do pessoal docente e não docente*

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar a participação do pessoal docente e não docente na organização e gestão do agrupamento</li> <li>• Potenciar a formação profissional do pessoal docente e não docente</li> <li>• Gerir de forma eficaz o pessoal docente e não docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão de pareceres dos diferentes órgãos no que concerne a tomadas de decisão do agrupamento, sempre que pertinente;</li> <li>• Elaboração de um plano interno de formação para o pessoal docente e não docente, através da realização de ações de formação, adequadas às suas funções/exigências profissionais e às necessidades do agrupamento;</li> <li>• Concretização do plano de formação elaborado;</li> <li>• Gestão eficaz do pessoal docente e não docente de acordo com a(s) função(ões) a desempenhar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auscultação</b> dos diferentes órgãos relativamente a tomadas de decisão do agrupamento, valorizando o contributo do PD e PND</li> <li>▶ <b>Plano de Formação</b> - para o PD e PND em articulação com o CFMBM e/ou outras instituições parceiras</li> <li>▶ <b>Participação em Reuniões</b> – participação da diretora em reuniões de docentes e de pessoal não docente com vista à auscultação de problemas e procura de soluções</li> <li>▶ <b>Reconhecimento</b> - reconhecer perante a comunidade educativa a participação e empenho do PD e PND na vida do agrupamento, através da divulgação das suas atividades e/ou práticas;</li> <li>▶ <b>Distribuição do pessoal docente e não docente de considerando</b> o seu perfil, motivação e competências de acordo com a função a desempenhar.</li> </ul>

**EIXO 1 – CULTURA DE ESCOLA E LIDERANÇAS PEDAGÓGICAS**

**PROBLEMÁTICA: Gestão dos Recursos Materiais**

**Problema:** *Requalificação dos espaços existentes nas Escolas do Agrupamento*

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar as condições de trabalho da comunidade escolar</li> <li>• Proporcionar condições de segurança, testar a operacionalidade do plano de emergência interno e criar rotinas de comportamento e de atuação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir as condições de higiene e conservação das instalações</li> <li>• Humanização dos diversos espaços escolares</li> <li>• Conceber e implementar Plano(s) de Segurança para as várias escolas do agrupamento</li> <li>• Diligenciar junto dos responsáveis (Junta de Freguesia de Carnide/Câmara Municipal de Lisboa/Ministério da Educação) a recuperação dos espaços escolares e/ou materiais escolares</li> <li>• Implementar Planos de Segurança e Simulacros de Emergência/Evacuação nas várias escolas do agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manutenção e higiene dos espaços</b> - distribuir de forma eficaz o serviço ao PND de forma a manter uma boa higiene de todos os espaços;</li> <li>• <b>Requalificação de espaços</b> - Aprofundar o diálogo estratégico com a JFC/CML/ME, para a requalificação necessária em cada edifício;</li> <li>▶ <b>Implementação de Simulacros de Emergência e Evacuação</b> – estabelecer protocolos com a Proteção Civil/Bombeiros para a realização de exercícios internos de evacuação, nas várias escolas;</li> <li>▶ <b>Verificação</b> regular da segurança dos equipamentos.</li> <li>▶ <b>Humanização de espaços</b> - criação de espaços de jogos e recreio, a dinamização das salas de alunos, com vista ao bem-estar e sucesso educativo dos alunos.</li> </ul>

**EIXO 2 – GESTÃO CURRICULAR (Sucesso Escolar, Interrupção do Percorso Escolar e Práticas Pedagógicas)**

**PROBLEMÁTICA: Insucesso escolar**

**Problema:** (1) Resultados escolares na avaliação externa muito abaixo da média nacional e das outras unidades orgânicas TEIP; (2) Diferencial entre o sucesso da avaliação interna e externa a Português e Matemática; (3) Diferencial entre o sucesso na avaliação externa do agrupamento e a avaliação externa a nível nacional

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a taxa de sucesso nas provas de aferição/provas finais</li> <li>• Diminuir a diferença entre os resultados da avaliação interna e a externa</li> <li>• Aproximar os resultados da avaliação externa do agrupamento dos resultados das outras unidades orgânicas TEIP e dos resultados a nível nacional</li> <li>• Melhorar a qualidade do sucesso escolar, em particular no 3.º ciclo</li> <li>• Melhorar o sucesso pleno em todos os ciclos de ensino</li> <li>• Proporcionar medidas de diversificação curricular para alunos com dificuldades de integração e/ou insucesso escolar repetido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir a diferença entre a taxa de sucesso da avaliação externa do agrupamento e o valor a nível nacional</li> <li>• Diminuir a distância da classificação média da avaliação externa no agrupamento para o valor médio nacional</li> <li>• Melhorar a taxa de insucesso escolar</li> <li>• Melhorar a percentagem de sucesso pleno em todos os ciclos de ensino</li> <li>• Melhorar a qualidade do sucesso escolar dos alunos</li> <li>• Diminuir a diferença entre a taxa de sucesso da avaliação externa do agrupamento e o valor a nível nacional</li> <li>• Diminuir a distância da classificação média da avaliação externa no agrupamento para o valor médio nacional</li> <li>• Melhorar a taxa de insucesso escolar</li> <li>• Melhorar a percentagem de alunos com todas as classificações positivas</li> <li>• Melhorar a qualidade do sucesso escolar dos alunos</li> </ul> <p><i>(As metas indicadas serão definidas em termos percentuais e de acordo com metas definidas no programa TEIP)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>PIPLE</b> - continuidade do projeto;</li> <li>▶ <b>Oficina do Saber</b> – continuidade do Plano de Inovação</li> <li>▶ <b>Turma Mais</b> a Português e Matemática nos 2.º e 3.º ciclos</li> <li>▶ <b>Apoio ao Estudo no 2.º ciclo</b> – no final do horário de cada turma sendo 45 m ministrados por docentes do grupo 200/220 e 45 m por docentes do grupo 230.</li> <li>▶ <b>EMAIE – clarificação do seu papel</b> de apoio aos docentes, propondo, acompanhando e monitorizando a aplicação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão</li> <li>▶ <b>Projetos /Criação de Clubes</b> – proporcionar aos alunos atividades de carácter facultativo e de natureza eminentemente lúdica, formativa e cultural</li> <li>▶ <b>Oferta Educativa Diversificada - CEF, PIEF</b> para os 2.º e 3.º ciclos.</li> </ul>

**EIXO 2 – GESTÃO CURRICULAR (Sucesso Escolar, Interrupção do Percorso Escolar e Práticas Pedagógicas)**

**PROBLEMÁTICA: Articulação Vertical e Horizontal do Currículo**

**Problema:** *Articulação Curricular entre ciclos e entre disciplinas pouco consistente e eficaz*

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a articulação vertical na gestão das orientações curriculares para a educação pré-escolar/currículo dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos</li><li>• Melhorar a sequencialidade das aprendizagens</li><li>• Dinamizar ações interdisciplinares</li><li>• Dinamizar ações interventivas nas áreas do ambiente, saúde e da cidadania</li><li>• Fomentar o trabalho interdisciplinar e/ ou articulação curricular em cada turma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementação do projeto curricular de escola/agrupamento tendo em conta as características da população escolar;</li><li>• Elaboração de um Plano de Articulação explícito num documento transversal para as áreas curriculares, identificando claramente a articulação interdisciplinar e entre ciclos de ensino;</li><li>• Desenvolvimento de pelo menos uma atividade no âmbito do Plano de Turma articulando com o PES e com o Plano de Estratégia para a Cidadania e Desenvolvimento</li><li>• Conceção e implementação de pelo menos um DAC por turma com pelo menos 2 disciplinas envolvidas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Planos de Articulação Vertical</b> - construir planos de articulação vertical entre as áreas curriculares de Português e Matemática, entre ciclos;</li><li>▶ <b>Momentos de Trabalho</b> entre coordenadores de departamento e representantes de disciplina para organização do processo de articulação horizontal e vertical no início do ano letivo no final do ano letivo;</li><li>▶ Elaboração do <b>Plano de Turma em articulação com o PES e PECD</b></li><li>▶ <b>Domínios de Autonomia Curricular</b>- conceção e implementação de DACs, enquanto opções de trabalho interdisciplinar e/ou articulação do currículo;</li></ul>

**EIXO 2 – GESTÃO CURRICULAR (Sucesso Escolar, Interrupção do Percorso Escolar e Práticas Pedagógicas)**

**PROBLEMÁTICA: Indisciplina / Interrupção Precoce do Percorso Escolar**

**Problema(s):** (1) *Dificuldade no cumprimento de regras e existência de indisciplina e comportamentos desajustados dentro e fora das salas de aula;* (2) *Acompanhamento pouco estruturado e articulado dos alunos mais disruptivos por parte da comunidade educativa ao nível da indisciplina e do abandono/absentismo;*

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver estratégias de gestão que previnam situações de indisciplina</li> <li>• Proporcionar um clima de escola potenciador da frequência da mesma</li> <li>• Assegurar o respeito pelas normas de conduta entre todos os elementos da comunidade escolar</li> <li>• Promover um clima de segurança no agrupamento facilitador da aprendizagem</li> <li>• Monitorizar os alunos problemáticos ao nível da indisciplina, do abandono escolar, dos comportamentos de risco e da falta de assiduidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar os espaços de recreio de pelo menos mais um equipamento lúdico</li> <li>• Diminuir a taxa de interrupção precoce do percurso escolar para uma taxa de 3%</li> <li>• Diminuir o número de alunos que ultrapassam o limite de faltas para 3%</li> <li>• Diminuir o número médio de medidas disciplinares por aluno para 1,5 /aluno</li> </ul> <p><i>(As metas definidas reportam ao final do mandato 2021/2022)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Definição de Diretrizes</b> – definição de regras claras e explícitas relativamente à atuação face à indisciplina por parte da direção</li> <li>▶ <b>Adequação dos espaços de Recreio</b> (exteriores e interiores) – dotação de equipamentos lúdicos;</li> <li>▶ <b>Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF)</b> – continuidade do GAAF,</li> <li>▶ <b>Desenvolvimento de Programas e Competências Pessoais e Sociais</b> - desenvolvimento deste tipo de programas, desde o pré-escolar, pelo GAAF;</li> <li>▶ <b>Assembleias de Delegados de Turma</b> – reunir periodicamente com os delegados de turma para ouvir os problemas dos alunos, envolvendo-os na “solução” e não apenas fazendo parte do “problema”;</li> <li>▶ <b>Redefinição do EIRA:</b> horário/ funcionamento/procedimentos, promovendo-se uma maior articulação entre a direção/elementos do EIRA/DTs;</li> <li>▶ <b>Articulação</b> entre a direção e os elementos da comunidade escolar para prevenção/identificação de possíveis situações de indisciplina e sua resolução;</li> <li>▶ <b>Diálogo com os Pais e E.E.</b> – Nas situações mais problemáticas, contactar com brevidade os pais/EE dos alunos envolvidos, procurando soluções e coresponsabilizando-os nas medidas a tomar.</li> </ul>

**EIXO 3 – PARCERIAS E COMUNIDADES (envolvimento dos Parceiros e da Comunidade)**

**PROBLEMÁTICA: Relação Escola /Família/ Comunidade e Parcerias**

**Problema:** (1) Fraco envolvimento dos Pais e EEs na vida escolar dos seus educandos; (2) Desvalorização por parte por parte de Pais, E.E. e Alunos da importância da Escola; (3) Número reduzido de atividades promotoras da participação dos pais e enc. de educação na Escola (4) Rentabilização /avaliação da eficácia das parcerias existentes

OBJETIVOS	METAS	AÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver estratégias de gestão que promovam o envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos;</li> <li>• Comprometer a Escola e a Família na procura de um objetivo comum: o sucesso educativo dos alunos;</li> <li>• Intensificar o envolvimento de todos os atores educativos, através da consolidação de uma rede de parcerias locais e regionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar as dinâmicas sociais, envolvendo o pessoal docente e não docente, em atividades conjuntas durante o ano</li> <li>• Realizar reuniões de lançamento do ano letivo, com a presença de pais e encarregados de educação, nos anos iniciais de cada ciclo (1.º, 5.º e 7.º), e um elemento da Direção</li> <li>• Reunir mensalmente com a Associação de Pais</li> <li>• Potencializar os recursos existentes na comunidade educativa, de forma a evitar uma duplicação de esforços e a alcançar maiores benefícios para a população</li> <li>• Manter parcerias com a JFC para organizar as Atividades de Animação e de Apoio à Família - AAAF e Componente de apoio à família – CAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Comemoração de datas festivas</b> através de atividades de convívio entre pessoal docente e não docente</li> <li>▶ <b>Reuniões de receção</b></li> <li>▶ <b>Comemoração do “Dia do Agrupamento”</b> - no final do ano letivo, envolvendo toda a comunidade educativa e parceiros, com dinamização de diferentes atividades</li> <li>▶ <b>Ao encontro da Associação de Pais</b> – com a associação de pais do AEBPC, para análise de situações do quotidiano e/ou outros assuntos pertinentes;</li> <li>▶ <b>Criação da Atividade “Pais/EE no AEBPC”</b> – atividade que envolve a paragem das atividades escolares durante um dia e que permitirá aos pais e enc. de educ. conhecer o trabalho realizado pelos seus educandos;</li> <li>▶ <b>AAAF /CAF e ATL</b> - Dinamização de atividades que apoiem as famílias em horários extra “letivo”, mantendo parcerias com a JFC para organizar as AAAF, a CAF e ATL;</li> <li>▶ <b>Manter/aumentar a rede de parceiros</b> – com vista ao encaminhamento dos alunos para despiste e avaliação de de problemáticas cognitivas e/ ou emocionais.</li> </ul>

## CALENDARIZAÇÃO DAS AÇÕES

A calendarização das ações apresentadas encontra-se ao longo do Plano Estratégico e no cronograma anexo a este documento (Anexo A)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estou consciente do elevado grau de exigência do desafio a que me proponho. Mas também tenho consciência de que, a experiência adquirida e o meu espírito de abertura a novas ideias, irão ajudar a enfrentar este desafio.

Sou por natureza otimista. Acredito no diálogo, na confrontação de ideias, na partilha e na delegação de funções.

Acima de tudo acredito que liderar é saber ouvir, saber conciliar, potenciar consensos, aprender com os erros e aprender com os outros.

Lisboa, 25 de maio de 2023

A Candidata,

*(Ana Peres de Noronha)*

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AAAF – Atividades de Animação e Apoio à Família

AE – Avaliação Externa

AEBPC – Agrupamento de Escolas do Bairro Padre Cruz

AEC – Atividades de Enriquecimento Curricular

AO – Assistentes Operacionais

ASE – Ação Social Escolar

AT – Assistentes Técnicas

BE – Biblioteca Escolar

CAF – Componente de Apoio à Família

*CAF – Common Assessment Framework*

CEF – Curso de Educação e Formação

CFMBM – Centro de Formação Maria Borges Medeiros

CG – Conselho Geral

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CP – Conselho Pedagógico

DAC – Domínio de Autonomia Curricular

DT – Diretor de Turma

ECD – Estatuto da Carreira Docente

EIRA – Espaço de Integração, Reflexão e Atividades do Aluno

EMAIE – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

Jl – Jardim de Infância

PADDE – Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola

PE – Projeto Educativo

PT – Plano de Turma

EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

EE – Encarregado de Educação

IGEC - Inspeção-Geral de Educação e Ciência

PAPA- Plano Anual e Plurianual de Atividades

PCA – Projeto Curricular do Agrupamento

PES – Plano de Educação para a Saúde

PD – Pessoal Docente

PIEF – Plano Integrado de Educação e formação

PIPLE - Projeto de Intervenção Precoce da Leitura e Escrita

PND – Pessoal Não Docente

PPM – Plano Plurianual de Melhoria

PT – Professor Titular de Turma

RI – Regulamento Interno

RTP – Reunião Técnico Pedagógica

SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TEIP – Território Educativo de Intervenção Prioritária

TIL – Técnica de Intervenção Local

