

Plano de Ações de Melhoria Final

PAM Final
2020/2021



Julho de 2021

1. Introdução

2. Plano de Ações de Melhoria

2.1. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

2.2. Fichas das ações de melhoria

2.2.1. Ficha AM1

2.2.2. Ficha AM2

2.2.3. Ficha AM3

2.2.4. Ficha AM4

O presente Plano de Ações de Melhoria (PAM) resulta do Relatório da Autoavaliação CAF Educação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM articula as ações com o último Relatório de Avaliação Externa da IGEC, avaliação final do PAM do ano letivo anterior, a avaliação E@D e do Observatório Pedagógico.

O PAM foi elaborado pela Equipa de Autoavaliação em articulação com a Direção e permitirá a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões na prestação do serviço educativo.

Este documento incorpora um conjunto de estratégias com a principal finalidade de melhorar o funcionamento e o desempenho da organização. Trata-se de um processo sistemático que envolve três fases: a) PAM Inicial (planeamento das ações de melhoria); b) PAM Intermédio (avaliação intermédia/monitorização das ações de melhoria); c) PAM Final (avaliação das estratégias implementadas e dos resultados alcançados).

Em suma, o PAM está adaptado à realidade da organização escolar tendo em conta os recursos disponíveis e o horizonte temporal de 1 ano letivo.

2.1. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

Ação de melhoria	Domínio da Avaliação Externa	Critérios da CAF Educação
Reforço de comportamentos de cidadania	Resultados	6 e 9
Melhorar o sucesso escolar. Generalizar as práticas de diferenciação pedagógica (Flexibilidade)	Prestação do Serviço Educativo	5
Implementar a prática da monitorização dos procedimentos	Liderança e Gestão	1 e 9
Melhorar as práticas de supervisão pedagógica	Prestação do Serviço Educativo	5

Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

2.2. Fichas das ações de melhoria

2.2.1. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria	
Reforço de comportamentos de cidadania	

Coordenador da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Olga Carvalho - Apoiada pela Equipa de Autoavaliação	Celina Almeida - docente
	Silvia Lemos - docente
	Brites Teixeira - psicóloga -
	Susana Catarino - encarregada de educação
	Vera Batista - docente que vai articular com o 1º Ciclo
	Tomás Delgado - aluno

Estado atual	
Data	Estado
Julho de 2021	AA não implementada

Identificação dos principais aspetos a melhorar (fragilidades identificadas nos relatórios de AA/AE/PAE)
Verificar situações de indisciplina (participações disciplinares) ao longo do ano.
Levantamento de casos de indisciplina, no final do ano letivo, por ciclo a fim de agilizar e uniformizar procedimentos.
Identificação dos motivos que condicionam a intervenção do pessoal não docente em casos de indisciplina - GAA 2º e 3º CEB (CAF 17_18)
Implementar técnicas de resolução de conflitos e assertividade(pessoal docente e não docente).
Trabalhar em parceria com a EMAI para rentabilizar recursos e concertar atuações.
Articular entre os diferentes agentes educativos a resolução dos problemas de indisciplina e de bullying.

Elaborar de instrumentos de trabalho e o Projeto a ser aplicado em 2021/22.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria

Objetivo Geral: promover o desenvolvimento holístico dos alunos; objetivo estratégico: facilitar a interiorização das regras de conduta social e estabelecer regras de etiqueta social.

Metas gerais pretendidas	Metas gerais alcançadas
Garantir que até ao final do Ano Letivo 2020/21 sejam sinalizados 60% de casos de indisciplina.	Não alcançado.
Elaborar o Projeto para ser aplicado no Ano Letivo 2021/22.	Não alcançado.
Elaborar três instrumentos de trabalho.	Não alcançado.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas pretendidas	Metas alcançadas	Evidências
Em realização	Criação dos instrumentos de trabalho e regimento do projeto.	Elaborar novos documentos estruturantes. Elaborar o Regimento até julho de 2021	Não alcançado.	Documentos
Por realizar	Articulação com a EMAEI.	Realizar uma reunião com EMAI uma vez por período.	Não alcançado.	Atas
Por realizar	Identificação dos casos mais problemáticos.	Solicitar a identificação dos alunos problemáticos nas reuniões de avaliação do 1º período, devidamente justificadas, participações ou quaisquer outros documentos da mesma índole (1º, 2º e 3º ciclos).	Não alcançado.	Atas dos conselhos de turma e outros documentos elaboradas para esse fim.
Por realizar	Acompanhamento dos casos mais problemáticos.	No presente ano letivo não poderá ser estabelecida uma meta porque não há horas para a sua concretização.	Não alcançado.	Sinalização em ata e em documento próprio.
Por realizar	Levantamento dos casos de indisciplina em risco no final do ano letivo.	Identificação dos casos de indisciplina nos conselhos de docentes e de turma no final do ano letivo.	Não alcançado.	Atas dos conselhos de docentes e de turma; documentos elaborados para esse fim.
Por realizar	Articulação com o conselho de docentes e de turma.	Passagem dos casos de indisciplina, fornecendo todos os dados relevantes (de ciclo para ciclo e de ano para ano) Fomentar e reforçar o cumprimento de regras de cidadania.	Não alcançado.	Atas, emails, relatórios.

Por realizar	Propor para o plano de formação do centro de formação de cascais, a realização de uma frequência de uma ação de formação, em oficina (de carácter obrigatório para a equipa) sobre resolução de conflitos e assertividade, para pessoal docente e não docente.	Inscrição de todos os elementos na formação e frequência da mesma.	Não alcançado.	Inscrição na formação
Em realização	Elaboração de um inquérito sobre bullying como experiência piloto, a ser respondido pelo 2º e 3º ciclos .	Tratar os dados de forma a identificar situações de bullying, espaços e alunos envolvidos.	Não alcançado.	Inquérito; tratamento dos dados
Em realização	Valorização de comportamentos de cidadania na prevenção do COVID 19 , através do cumprimento das medidas divulgadas.	Ao longo do ano letivo.	Não alcançado.	Atas. Fichas de encomendas.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
A identificação dos alunos problemáticos nos três ciclos	Devido à situação atípica que vivemos não foram realizadas as atividades previstas no início do ano letivo.

Data de início	Data de conclusão
janeiro de 2021	Final do ano letivo

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos	

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Registo dos instrumentos de trabalho	Final de cada período e no final do ano letivo
Criação de uma Drive partilhada para contabilizar o número de registos.	Final de cada período e no final do ano letivo
Observatório de Qualidade.	Janeiro e maio de 2021.

Ponto de situação intermédio (Abril de 2021)
Melhorias conseguidas
O PAM não está a ser aplicado.
Constrangimentos surgidos
O PAM não está a ser aplicado devido aos seguintes constrangimentos: Mudança de coordenadora; Confinamento ; Falta de elementos do ano transato.
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)
Os aspetos a aprofundar só poderão ser realizados após a concretização das atividades estabelecidas no PAM.
Ponto de situação final (Julho de 2021)

Melhorias conseguidas
Elaboração do Projeto Rumos Certos. Elaboração de fichas de identificação /sinalização de comportamento.
Constrangimentos surgidos
Durante este ano, à Coordenadora apenas foi possível concluir a elaboração do projeto, o qual foi apresentado ao Diretor do Argumento. Por falta de crédito horário, não foram atribuídas horas para a Coordenação e desenvolvimento do projeto.
Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2021/2022 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)
Desde que existam as condições necessárias para o desenvolvimento e aplicação do projeto, a saber crédito horário, condições logísticas e humanas.

2.2. Fichas das ações de melhoria

2.2.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria	
Melhorar o sucesso escolar. Generalizar as práticas de diferenciação pedagógica (Flexibilidade)	
Coordenador da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Palmira Paiva - docente	Sónia Sousa - docente
	Graça Pereira - docente
Estado atual	
Data	Estado
Julho de 2021	AM em desenvolvimento
Identificação dos principais aspetos a melhorar (fragilidades identificadas nos relatórios de AA/AE/PAE)	
<p>NOTA PRÉVIA RELATIVAMENTE AO 2º E 3º CICLOS: Não estão reunidas condições, neste ano letivo, para de forma honesta, podermos falar em melhorar a maioria das fragilidades identificadas anteriormente, pelas razões que a seguir se expõem: 1. O plano de contingência da pandemia Covid-19 obriga ao distanciamento físico e a uma intensa redução de contactos, o que compromete em absoluto a maioria das dinâmicas colaborativas, interativas e de grupo e toda a comunicação que são a base em que se fundamenta a flexibilidade curricular; 2. O recurso a tecnologias de ensino a distância poderá facilitar os contactos, mas aprofunda injustiças sociais e há claras diferenças na capacidade de acesso digital dos alunos e suas famílias e até dos professores, o que compromete a via digital como solução viável para todos, privilegiando-se sempre a via presencial com todos os constrangimentos impostos pela pandemia; 3. As coordenadoras da flexibilidade no 2.º e no 3.º ciclos têm, neste momento, as suas horas de coordenação reduzidas a metade do que tinham no ano anterior, devido ao facto de estarem a assegurar substituição de professores ausentes que o ME não substituiu (referimo-nos a cargos de Direção de Turma e de coordenação do PLNM que vieram ocupar horas da coordenação e dispersar o trabalho destas docentes); 4. O corpo docente apresenta um nível de motivação e de disponibilidade muito baixo para o trabalho colaborativo, a inovação e a reflexão sobre práticas de ensino diferenciado, havendo vários professores que o ME não conseguiu substituir, obrigando a que outros professores ficassem sobrecarregados a assegurar turmas acima do seu horário. Em relação a este ponto acresce o facto de a capacidade de mobilizar o corpo docente por parte das coordenadoras de 2.º e de 3.º ciclos estar francamente reduzida pelas razões anteriormente apontadas. Ao nível do 1º Ciclo as práticas de diferenciação pedagógica (Flexibilidade) estão a decorrer conforme programado. Tendo em conta a nota introdutória, apresentam-se os principais aspetos a melhorar.</p>	
Formação inicial das equipas educativas (pequenas e uniformizadas por anos)	

Processos de autoavaliação e de reflexão sobre o trabalho, envolvendo todos os professores e algumas turmas.
Identificação de áreas de aprendizagem comuns a diferentes disciplinas para mais fácil articulação curricular e para promover aprendizagens significativas (cf. Decreto-lei 55/2018 e Projeto Educativo- desenvolvimento holístico dos alunos)
Modalidade do trabalho colaborativo entre professores à quarta-feira, até por força da necessidade de reduzir os contactos presenciais ao absolutamente essencial.
Exploração das possibilidades da plataforma <i>G Suit</i> para criação de «Comunidades de prática» entre professores e de projetos partilhados com as turmas.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Objetivo Geral: Promover o sucesso educativo. Incrementar uma gestão do currículo mais flexível com ênfase em estratégias de ensino diferenciado. Promover a partilha e o trabalho colaborativo entre professores e a criação de comunidades de prática. Intensificar práticas para uma avaliação formativa das aprendizagens com envolvimento ativo dos alunos.
Objetivo Geral: Rentabilizar os recursos humanos e materiais. Implementar redes de comunicação interna e externa.
Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento holístico dos alunos.

Metas gerais pretendidas	Metas gerais alcançadas
Todos os professores das equipas educativas deverão dispor, no seu horário, de um tempo não letivo para desenvolvimento de trabalho colaborativo, formação e/ou planificação de estratégias de ensino diferenciado/inovador, dentro dos constrangimentos impostos pelo plano de contingência no contexto da pandemia Covid-19	Meta alcançada.
Até final do ano letivo 2020/2021, 80% das turmas, dos 2.º e 3.º ciclos e 100% do 1.º ciclo, deverão ter sido sujeitas a uma experiência/ atividade/ projeto pedagógico, promovendo articulação disciplinar e aprendizagens significativas (holísticas).	Meta alcançada (2.º e 3.º ciclos)
Envolvimento de, pelo menos, 50% dos professores, em trabalho colaborativo através da plataforma <i>Gsuit</i> (classroom) e/ou Padlet.	Não foi possível criar mecanismos que permitam a avaliação desta meta (cf. Nota prévia e constrangimentos)

Estado	Atividades/Estratégias	Metas pretendidas	Metas alcançadas	Evidências
Realizado	Construção conjunta de documentos de articulação entre as diferentes disciplinas.	Pelo menos, um plano com aprendizagens em duas disciplinas para cada ano.	Meta alcançada.	Documentos produzidos pelas equipas educativas de ano, nos espaços das comunidades digitais do <i>Gsuit</i> e/ou Padlet.
Realizado	Abertura pelas coordenadoras de espaços digitais no Classroom (<i>Gsuit</i>) ou Padlet para a comunicação e trabalho colaborativo das equipas educativas de ano (comunidades de prática).	Uma comunidade para cada ano do 1.º, 2.º e do 3.º ciclos.	Meta alcançada.	«turmas» de ano criadas nas plataformas <i>Classroom</i> do <i>Gsuit</i> e/ou Padlet.
Por realizar	Alimentação das comunidades de prática das equipas educativas com sugestões, ideias, artigos científicos, vídeos, mobilizadores do trabalho colaborativo entre professores e de apoio a um ensino mais articulado e diferenciado.	Uma publicação por mês	Meta não alcançada, por impossibilidades de tempo e de horário por parte das coordenadoras.	Documentos colocados nas plataformas <i>classroom</i> do <i>Gsuit</i> e/ou Padlet.

Realizado	Desenvolvimento de DACs e projetos interdisciplinares pelas equipas educativas, envolvendo os alunos das diversas turmas.	Um DAC por período para cada ano (mesmo que não envolva todas as turmas), para o 2.º e 3.º ciclos e dois para o 1.º ciclo.	Meta alcançada.	Atas dos CT e grelha de monitorização (1.º ciclo) e relatório final da coordenação da AFC.
-----------	---	--	-----------------	--

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
A utilização da plataforma <i>Classroom</i> do Gsuit e/ou Padlet.	O plano de contingência da pandemia Covid-19 obriga ao distanciamento físico e a uma intensa redução de contactos, o que compromete em absoluto a maioria das dinâmicas colaborativas, interativas e de grupo e toda a comunicação que são a base em que se fundamenta a flexibilidade curricular;
A progressiva normalização das condições de trabalho de professores e alunos com o abrandamento das contingências impostas pela pandemia Covid-19.	O recurso a tecnologias de ensino a distância poderá facilitar os contactos, mas aprofunda injustiças sociais e há claras diferenças na capacidade de acesso digital dos alunos e suas famílias e até dos professores, o que compromete a via digital como solução viável para todos, privilegiando-se sempre a via presencial com todos os constrangimentos impostos pela pandemia;
A colocação atempada e eficaz de professores em falta.	As coordenadoras da flexibilidade no 2.º e no 3.º ciclos viram as suas horas de coordenação reduzidas a metade do que tinham no ano anterior, devido ao facto de estarem a assegurar substituição de professores ausentes que o MEC não substituiu (referimo-nos a cargos de Direção de Turma e de coordenação do PLNM que vieram ocupar horas da coordenação e dispersar o trabalho destas docentes);
A constituição, no 1.º ciclo, do grupo de trabalho da Flexibilidade, com a integração de um docente de cada ano de escolaridade e representatividade de todos os estabelecimentos.	O corpo docente apresenta um nível de motivação e de disponibilidade muito baixo para o trabalho colaborativo, a inovação e a reflexão sobre práticas de ensino diferenciado, havendo vários professores que o MEC não conseguiu substituir, obrigando a que outros professores ficassem sobrecarregados a assegurar turmas acima do seu horário. Em relação a este ponto acresce o facto de a capacidade de mobilizar o corpo docente por parte das coordenadoras de 2.º e de 3.º ciclos estar francamente reduzida pelas razões anteriormente apontadas e também porque há uma nova visão de escola e prioridades ainda a redefinirem-se.
A articulação, no 1.º ciclo, entre os projetos a desenvolver nos DACs e os projetos de cada estabelecimento.	Professores que continuam sem ser substituídos

Data de início	Data de conclusão
setembro de 2020	julho de 2021

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Professores das equipas educativas de 1.º, 2.º e 3.º ciclos	
Alunos de todas as turmas	
Outros da comunidade escolar, dependendo das restrições do plano de contingência.	

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Documentos publicados nas comunidades de prática digitais	No final do ano letivo 2020/21
Atas de CT e Conselhos de Docentes e grupo da Flexibilidade (1.º ciclo)	Abril e Julho de 2021
Inquéritos online a professores	Julho de 2021
Observatório de Qualidade	Janeiro e maio de 2021
Ponto de situação intermédio (Abril de 2021)	
Melhorias conseguidas	
Criaram-se as «turmas» digitais no GSUIT, tal como previsto, para o desenvolvimento de trabalho colaborativo por parte das equipas educativas.	
Constrangimentos surgidos	
Dois elementos da Equipa Operacional encontram-se a exercer cargos e funções não atribuídos na distribuição de serviço inicial e que consomem o seu tempo e energia, comprometendo a concretização do PAM.	
A interrupção das atividades presenciais durante todo o segundo período, devido à pandemia.	
Continua a haver uma grande mobilidade de professores que torna difícil a comunicação e o trabalho colaborativo (há equipas educativas que durante o confinamento do 2.º período passaram a ter quatro professores novos).	
Excesso de projetos/atividades propostos e integrados no trabalhos das turmas, após a realização da planificação anual (no 1.º Ciclo).	
Dificuldade em articular, no 1.º ciclo, as atividades/projetos dos diferentes estabelecimentos com os DACs dos vários anos de escolaridade.	
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)	
Maior mobilização dos professores nas plataformas digitais criadas.	
Promover a comunicação dentro das equipas educativas.	
Pensar o desenvolvimento de projetos mais a nível de ciclo e não tanto de estabelecimento (no 1.º ciclo).	
Ponto de situação final (Julho de 2021)	
Melhorias conseguidas	
Criaram-se as «turmas» digitais no GSUIT e no Padlet, tal como previsto, para o desenvolvimento de trabalho colaborativo por parte das equipas educativas.	
Constrangimentos surgidos	
Dois elementos da Equipa Operacional encontram-se a exercer cargos e funções não atribuídos na distribuição de serviço inicial e que consomem o seu tempo e energia, comprometendo a concretização do PAM.	
A interrupção das atividades presenciais durante todo o segundo período, devido à pandemia.	
Continua a haver falta de professores e uma grande mobilidade que tornam difícil a comunicação e o trabalho colaborativo (há equipas educativas que durante o confinamento do 2.º período passaram a ter quatro professores novos).	
Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2021/2022 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)	
A direção deverá refletir sobre o que pretende para a escola no que diz respeito a opções curriculares e gestão flexível do currículo, tendo em conta as características e a identidade do Agrupamento e envolvendo e mobilizando as lideranças intermédias e os grupos disciplinares, de modo a que se crie uma visão estratégica partilhada.	

É importante reforçar a comunicação interna, que precisa de ser eficaz e fluída, entre as lideranças de topo e as lideranças intermédias, para que se trabalhe essa visão estratégica comum, com vista à melhoria e ao sucesso de todos.

Os dois aspetos anteriores (visão e comunicação) são condicionantes importantes para se conceberem e se concretizarem verdadeiras opções de autonomia curricular e gestão flexível do currículo, no espírito do Decreto-Lei 55/2018, e adequadas às necessidades do Agrupamento.

2.2. Fichas das ações de melhoria

2.2.3. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
Implementar a prática da monitorização dos procedimentos

Coordenador da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Ana Reis - docente	Margarida Almeida - funcionária / em substituição Sara Seguro
	Ângela Aleixo - funcionária
	Ana Faustino - encarregada de educação
	M ^a Luísa Matias - encarregada de educação
	Martim Patrão - aluno

Estado atual	
Data	Estado
Julho de 2021	AM concluída

Identificação dos principais aspetos a melhorar (fragilidades identificadas nos relatórios de AA/AE/PAE)
Controle da qualidade das refeições servidas no refeitório.
Controle do número de assistentes operacionais para as necessidades do Agrupamento.
Controle de equipamentos informáticos.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento holístico dos alunos.

Objetivo Geral: Rentabilizar os recursos humanos e materiais; objetivo estratégico: reforçar o apoio aos alunos.
Objetivo Geral: Rentabilizar os recursos humanos e materiais; objetivos estratégicos: ampliar o leque de recursos utilizados; permitir o acompanhamento das aprendizagens realizadas à distância.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas pretendidas	Metas alcançadas	Evidências
Realizado	Alteração da empresa responsável pelas refeições; substituição da cozinheira; prova da refeição por um elemento da direção e por elementos da Associação de Pais, sempre que o entenderem; presença diária de um ou dois professores no refeitório.	Aumentar até pelo menos 15% o nº de alunos que almoçam no refeitório ou utilizam o regime de take away.	Meta parcialmente alcançada. A qualidade da comida servida no refeitório melhorou substancialmente, embora o número de alunos que almoçam no refeitório não tenha aumentado, devido à organização do horário letivo em dois turnos.	Ficha de registo das refeições encomendadas e consumidas; fichas de avaliação da refeição; relatório dos elementos da Associação de Pais.
Realizado	Contacto com a CMC para reforçar o número de assistentes operacionais, dando cumprimento ao rácio uma vez que, devido à pandemia da Covid 19, há um número significativo de assistentes operacionais em falta por baixa médica ou isolamento profilático; troca e acumulação de funções por parte dos assistentes operacionais para dar resposta às necessidades do agrupamento.	Garantir que, diariamente, 90% dos assistentes operacionais exerçam funções efetivas no Agrupamento, de forma a garantir a segurança de todos os alunos, o bom funcionamento dos serviços essenciais e a higienização de todo o recinto escolar.	Meta alcançada.	Mapas de assiduidade dos assistentes operacionais; informação à direção dos assistentes em falta por parte da coordenadora dos assistentes operacionais.
Realizado	Doação ao Agrupamento de Escolas de 28 computadores Magalhães e de 14 computadores portáteis usados, para serem utilizados pelos alunos em contexto escolar ou no E@D; aquisição de 40 tablets para serem usados para o mesmo efeito; contratação de uma nova empresa de informática "Digirede" para prestar assistência técnica; verificação regular do estado de funcionamento do equipamento tecnológico.	Garantir que todos os alunos tenham acesso ao E@D; garantir que todos os computadores e equipamento tecnológico da escola funcione adequadamente.	Meta alcançada.	Grelha de registo de atribuição de tablets ou portáteis aos alunos; informação à direção do equipamento avariado.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Melhoria das instalações e do equipamentos escolares.	Pandemia da Covid 19.
Envolvimento ativo dos membros da comunidade escolar.	Rácio de assistentes operacionais desadequado às necessidades do Agrupamento
Associação de pais interventiva.	Recursos tecnológicos precários e/ou desatualizados.

Data de início	Data de conclusão
setembro de 2020	julho de 2021

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Direção do Agrupamento, assistentes operacionais, Associação de Pais, empresa ITAU e empresa de Informática.	

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional

Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Registo do número de refeições e relatórios.	Final de cada período e no final do ano letivo 2020/21.
Reunião com a coordenadora dos assistentes operacionais.	Final de cada período e no final do ano letivo 2020/21.
Reunião da equipa operacional.	Final de cada período e no final do ano letivo 2020/21.
Ponto de situação intermédio (Abril de 2021)	
Melhorias conseguidas	
A qualidade das refeições servidas no refeitório melhorou significativamente.	
O número de assistentes operacionais a exercer funções no agrupamento aumentou devido à redução de baixas médicas e de ausências por isolamento profilático. No entanto, continua a verificar-se a ausência de assistentes operacionais, principalmente no 1º ciclo, que tem de ser colmatada com assistentes que exercem funções na sede do Agrupamento.	
Atribuição de computadores portáteis a quase todos os professores do Agrupamento e a todos os alunos beneficiários de Ação Social Escolar. Aquisição de duas impressoras; de várias câmaras para serem utilizadas nas salas de aula de todas as escolas do Agrupamento e de mesas digitalizadoras para os docentes do 1º ciclo e docentes dos grupos disciplinares de Matemática e de Físico-Química. Continuação da verificação regular do estado de funcionamento do equipamento tecnológico.	
Constrangimentos surgidos	
O horário por turnos devido à Pandemia COVID-19 (2º ciclo de manhã e 3º ciclo de tarde) tem causado um reduzido consumo de refeições (média de 80 refeições diárias).	
Apesar do rácio dos assistentes operacionais estar a ser cumprido, o número é insuficiente para dar resposta às necessidades do Agrupamento.	
Equipamento tecnológico com necessidade de manutenção regular.	
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)	
Atualização do equipamento informático.	
Ponto de situação final (Julho de 2021)	
Melhorias conseguidas	
Melhoria significativa da qualidade das refeições servidas no refeitório.	
Redução de assistentes operacionais de baixa médica.	
Aumento e melhoria dos equipamentos informáticos.	
Constrangimentos surgidos	
O plano de contingência da pandemia Covid-19 obrigou à organização do horário letivo do 2º e 3º ciclos por turnos.	
A interrupção das atividades presenciais durante todo o segundo período, devido à pandemia.	
Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2021/2022 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)	
Não há aspetos a melhorar ao nível da monitorização de procedimentos.	

2.2. Fichas das ações de melhoria

2.2.4. Ação de Melhoria 4

Designação da ação de melhoria	
Melhorar as práticas de supervisão pedagógica	
Coordenador da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Fernanda Senra - docente	Margarida Veludo - docente
	Alda Silva - docente
Estado atual	
Data	Estado
Julho de 2021	AM concluída
Identificação dos principais aspetos a melhorar (fragilidades identificadas nos relatórios de AA/AE/PAE)	
Assegurar a substituição do professor supervisor no pré-escolar e no 1º ciclo.	
Continuar a mobilizar um maior número de professores de forma a desenvolver hábitos de colaboração e reflexão.	
Envolver os grupos disciplinares na construção de grelhas de observação.	
Possibilidade de aumentar o número de aulas supervisionadas com o mesmo supervisor ou com outro.	
Iniciar o processo supervisivo a partir do 1º período.	
Divulgação de boas práticas.	
Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria	
Objetivo Geral: Promover o sucesso educativo	
Objetivo Geral: Implementar redes de comunicação interna e externa eficazes; objetivo estratégico: proporcionar momentos de trabalho colaborativo	

Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento holístico dos alunos; objetivo estratégico: diversificar as estratégias de ensino e aprendizagem

Metas gerais pretendidas	Metas gerais alcançadas
Garantir que, até ao final de 2020/2021, pelo menos 75% dos educadores/professores do agrupamento partilhem experiências em sala de aula como observador e observado.	Dos 130 docentes do Agrupamento participaram 81 (62%).
Garantir que, até ao final de 2020/2021, todos os grupos de docência realizem experiências no âmbito da Supervisão Pedagógica.	Dos 29 grupos de docência 3 não participaram (90%).

Estado	Atividades/Estratégias	Metas pretendidas	Metas alcançadas	Evidências
Realizado	Aprovação do Plano de Supervisão Pedagógica no Conselho Pedagógico	Setembro de 2020	Aprovado em Conselho Pedagógico de 23 de setembro de 2020.	Ata do Conselho Pedagógico
Realizado	Disponibilização do Plano de Supervisão Pedagógica a todos os professores	Setembro de 2020	Enviado aos coordenadores de departamento, por email, em 22 de setembro de 2020.	Ata de departamento/grupo
Realizado	Escolha/criação da ficha de observação por cada grupo ou departamento - identificação do foco	Até Janeiro de 2021	Todos os grupos escolheram ou criaram uma Ficha de observação.	Fichas de observação
Realizado	Monitorização das práticas de Supervisão Pedagógica por parte dos Coordenadores de Departamento, com recurso ao preenchimento de uma tabela	Ao longo do ano letivo	Alguns coordenadores enviaram à equipa a calendarização da Supervisão pedagógica.	Tabela devolvida à equipa
Realizado	Criação no DRIVE de documentos de registo partilhados com os Coordenadores de Departamento para monitorização do processo	Ao longo do ano letivo	Foi criada uma pasta partilhada no Drive com os documentos de registo utilizados.	Atualização dos documentos no DRIVE
Realizado	Implementação do Ciclo Supervisivo	Até ao final do ano letivo	O ciclo supervisivo foi concluído e as Fichas de observação encontram-se arquivadas no Drive.	Envio da ficha de observação por email à equipa
Realizado	Realização de um questionário online de avaliação do modelo e da experiência	Resposta até ao dia 15 de julho de 2021	O questionário de avaliação da experiência foi disponibilizado online até 22/07/2021.	Preenchimento do questionário pelos intervenientes

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Envolvimento dos professores na partilha de experiências e reflexão sobre a prática.	A falta de professores colocados em alguns grupos de docência que aumenta o trabalho de outros professores.
Estabilidade das atividades letivas em época de pandemia	A suspensão das atividades letivas; o cumprimento de isolamento profilático pelas turmas.
Assegurar a substituição do professor supervisionado no 1º ciclo e no pré-escolar	Impossibilidade de substituir educadoras e professoras.
Monitorizar inequivocamente a resposta ao questionário online por todos os professores intervenientes	Nem todos os professores que participam nas experiências em Supervisão Pedagógica preenchem o questionário.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2020	Julho de 2021

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Todos os educadores e professores do Agrupamento	Não há

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reunião da coordenadora com a equipa operacional	Janeiro de 2021
Receção das fichas de observação	Final do ano letivo
Envio de email aos Coordenadores de Departamento a lembrar o Projeto	Janeiro e abril de 2021
Ponto de situação intermédio (Abril de 2021)	
Melhorias conseguidas	
Aprovação do Plano de Supervisão em setembro.	
Início da implementação do processo ainda no 1º período.	
Constrangimentos surgidos	
O contexto de pandemia e a concentração de aulas em todas as manhãs e tardes.	
O E@D durante quase todo o 2º período.	
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)	
A estabilização dos mecanismos de monitorização do processo.	
Ponto de situação final (Julho de 2021)	
Melhorias conseguidas	
Aprovação do Plano de Supervisão em Setembro.	
Início do processo ainda no 1º período.	
Criação de novas Fichas de observação.	
Constrangimentos surgidos	
A situação pandémica que levou à suspensão das atividades letivas presenciais.	
Número de turmas sucessivamente em isolamento profilático.	
Alteração da mancha horária.	
Dificuldade na substituição e/ou colocação de professores que acabou por sobrecarregar outros, dispersando-os em algumas áreas.	
Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2021/2022 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)	

Reforçar os objetivos e explicitar o modo de funcionamento do processo supervisivo.

A formação sobre Supervisão Pedagógica deve continuar a ser contemplada no Plano de Formação do Agrupamento.

Aumentar o número de grupos de docência que constroem as suas próprias Fichas de Observação, adaptadas às suas realidades e aos seus objetivos.