

Candidatura EFQM Committed to Excellence  
<<Escola Secundária José Régio>>

---



No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.

## Detalhes da Organização

<b>Nome da Organização</b>	Escola Secundária José Régio
<b>Morada</b>	Alameda Afonso Betote 4480 – 794 Vila do Conde
<b>Pessoa de Contacto</b>	Diretor da Escola António Almeida
<b>Telefone</b>	252640400
<b>Fax</b>	
<b>E-mail</b>	diretor@oges.esc-joseregio.pt

<b>Mês previsto para a visita de Validação (normalmente 6 – 9 meses depois da elaboração do Plano de Ação inicial)</b>	Dezembro 2018 (atualizado para fevereiro 2019)
--	---

*Por favor note:*

*As organizações que se candidatam ao Committed to Excellence têm de elaborar duas versões do Plano de Ação:*

*A versão 1 do modelo de plano de ação é produzida após a auto-avaliação, priorização do resultado da auto-avaliação e seleção dos três projetos de melhoria antes da implementação dos projetos. Nesta versão a organização terá de descrever o que está planeando fazer tendo em conta os elementos do radar.*

*A versão 2 é produzida antes da visita ao local, quando projetos de melhoria tiverem sido implementados. Esta versão deve refletir o que foi implementado e o que foi alcançado. Também deve demonstrar quaisquer alterações e/ou de aprendizagem ocorridas.*

*Ambas as versões devem ser enviadas à APQ e ao Avaliador.*

*O Plano de Ação deve:*

- *Ser apresentado em Português*
- *Ter numeração de páginas*
- *Não exceder 15 páginas (incluindo esta página)*
- *Ser redigido com tamanho de letra não inferior a 10 pt*
- *Manter a estrutura fornecida para os quadros e margens*

---

## Informação Fundamental

### Caraterização da Escola

#### A – Resumo histórico

As raízes da Escola Secundária José Régio Vila do Conde remontam à Escola Técnica de Vila do Conde, como secção da Escola Industrial e Comercial de Matosinhos e o primeiro ano letivo arrancou em outubro de 1970 num estabelecimento pré-fabricado no Campo de S. Tiago. No ano de 1972 é criada a Secção Liceal na Escola Técnica de Vila do Conde ligada ao Liceu Nacional da Póvoa de Varzim. A Secção Liceal adquire autonomia, em 1974, e a Escola abrange duas vias de ensino e converte-se na Escola Secundária Polivalente de Vila do Conde. Em plena reestruturação do sistema educativo em Portugal, em maio de 1975, funda-se como Escola Secundária de Vila do Conde.

Novo desafio surgiu com a criação da secção anexa de Oficina de Rendas de Bilros, em maio de 1977, que, entretanto, se desligou da Escola Aurélia de Sousa, no Porto, e integrou a Escola Secundária de Vila do Conde. No mesmo ano de 1977, organizou-se a Associação de Pais da Escola Secundária de Vila do Conde (APESVICO). A precariedade das instalações, um rol de carências e a frequência de alunos a aumentar determinaram a construção da nova Escola Secundária de Vila do Conde, no lugar de Benguiados, que entrou em funcionamento no ano letivo 1980/1981. Acompanhando as necessidades da comunidade envolvente, em 1982, são implementados os Cursos Noturnos. No ano de 1983 realizou-se a primeira Semana Cultural.

Em dezembro de 1984, acontece um momento marcante da Escola Secundária: o Ministério da Educação atribuiu-lhe o patrono José Régio, em homenagem ao ilustre vila condense, escritor, crítico, poeta e professor.

Na década de 80, a Associação de Estudantes ganhou estatuto e um espaço próprio. Visando melhorar o desempenho profissional dos docentes, as Escolas do Concelho de Vila do Conde, ao abrigo do Decreto-Lei 249/92 de 9 de novembro, fundaram, em 1993, o Centro de Formação da Associação de Escolas de Vila do Conde FACE, escolhendo para sua sede a Escola Secundária José Régio, onde se manteve até à sua extinção, em 2008, pelo Despacho número 18039/2008 de 4 de julho.

A partir dos anos 90, a Escola foi pródiga na formação de Clubes Escolares que usufruíam da disponibilidade oferecida pelos professores e incrementavam a motivação dos alunos: Ciência, Ambiente, Saúde, Tecnologia, Teatro, Desporto, Astronomia, Meteorologia, Jornalismo, Cinema, Vídeo, Fotografia, Informática, Artes Plásticas, Cerâmica, Línguas, Solidariedade.

Em 1999, a Escola é dotada de Regulamento Interno e de Projeto Educativo.

De 2006 a 2013, funcionou, nas instalações da escola, o Centro Novas Oportunidades.

Entre 2007 e 2010, a escola foi intervencionada pela Parque Escolar, no âmbito do projeto de modernização das escolas secundárias, tendo sido inaugurada oficialmente no dia 5 de outubro de 2010, nas Comemorações do Centenário da Implantação da República.

Em 2013, a Oficina de Renda de Bilros passou a funcionar nas instalações da escola. No ano letivo 2014/2015, a disciplina de Renda de Bilros passa a integrar o currículo nacional do curso vocacional.

Em 30 de janeiro de 2014, foi assinado o Contrato de Autonomia desta escola.

No ano lectivo 2015/2016 foi realizada a auto-avaliação da escola através do modelo CAF.

#### B – Recursos físicos

Atualmente a Escola é constituída por oito blocos:

Bloco A - Biblioteca - Estúdio da Rede Regimage - Polivalente - Bar dos Alunos - Associação de Estudantes - Casas de banho - Refeitório (Cozinha e Salas) – Arrecadações.

Bloco B - Salas de aula Auditório - Gabinetes de Direção - Serviços de Administração Escolar - Serviço de Psicologia - Direção de Turma - Sala de reuniões - Sala dos não Docentes - Sala dos Docentes - Associação de Pais e Encarregados de Educação - Casas de banho Gabinete do Conselho Geral Gabinetes de trabalho.

Bloco C - Salas de Departamentos Curriculares - Papelaria – Reprografia – Salas de aula.

Bloco D - Salas de aula Laboratórios - Salas de TIC - Oficinas de Informática Sala do Ensino Especial Casas de banho.

Bloco E - Sala de Recursos - Salas de atividades não Curriculares - Gabinetes de trabalho Gabinete de Coordenação do Ensino Vocacional/Qualificante Salas de aula Arquivo.

Bloco F - Laboratórios - Casas de banho Salas de aula.

Bloco G - Oficinas - Casas de banho Restaurante Pedagógico.

Bloco H - Balneários - Gabinete médico - Casas de banho - Gabinete de Educação Física - Ginásios Gimnodesportivo – Arrecadações.

Junto aos dois portões principais encontra-se a portaria, uma rampa para deficientes e corredores de acesso aos diferentes serviços. A escola possui ligação à Internet (por cabo e wireless), rede Regimage, salas apetrechadas com computador e quadro interativo e quiosques multimédia, onde são fornecidos vários serviços. De referir que o acesso ao recinto escolar é assegurado por um cartão eletrónico. A escola dispõe de um sítio *online*, página no *Facebook* e correio eletrónico institucional, para toda a comunidade escolar.

### **C – Recursos humanos**

A Escola Secundária José Régio é uma instituição pública sem fins lucrativos com dependência direta do Ministério da Educação. Tem como missão prestar um serviço eficiente à comunidade educativa, assegurando um ensino e aprendizagem de qualidade, com igualdade de oportunidades, promovendo o respeito pela diferença, potenciando o desenvolvimento integral da pessoa, formando cidadãos equilibrados, conscientes, críticos, sensíveis, criativos e interventivos, por forma a prepará-los para uma sociedade em constante mudança.

O pessoal docente encontra-se distribuído por cinco departamentos: (i) Línguas; (ii) Ciências Sociais e Humanas; (iii) Expressões; (iv) Matemática e Ciências Computacionais; (v) Ciências Experimentais.

O pessoal não docente é constituído por assistentes técnicos e assistentes operacionais.

Existe, ainda, um corpo técnico, constituído por técnicos superiores especializados e um psicólogo.

### **D - Estrutura de Gestão e Atividades**

A Escola Secundária José Régio pretende, através da implementação de processos de melhoria contínua e de uma gestão para a qualidade, cultivar uma imagem de excelência e incentivar o espírito empreendedor e inovador dos seus alunos, fazendo com que toda a comunidade educativa queira e sinta orgulho de fazer parte da instituição.

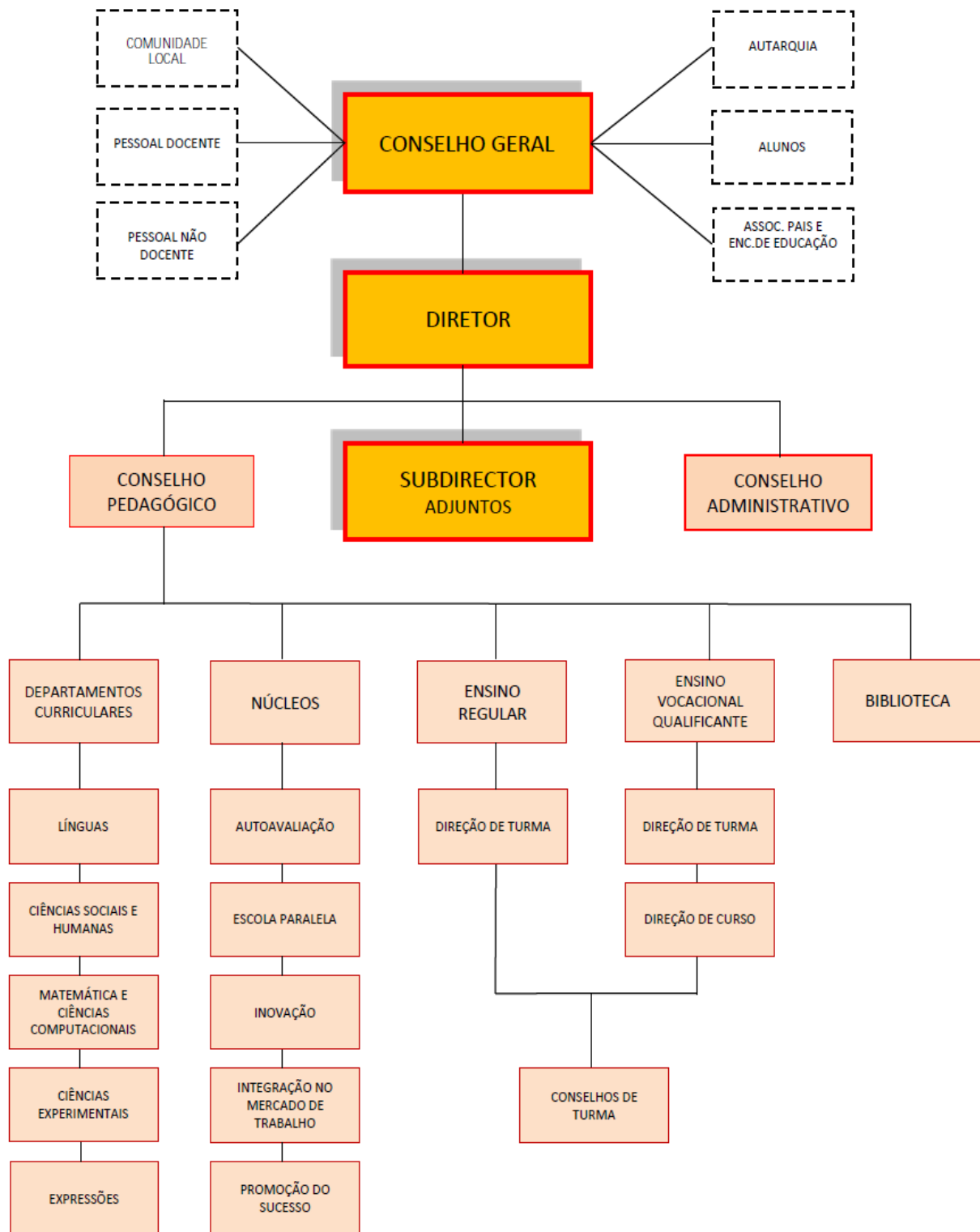
Como organização social prestadora de serviços educativos e dentro do quadro legal a que está sujeita, a Escola Secundária José Régio pretende implementar soluções adaptadas à comunidade que serve, propondo-se responder às suas necessidades e expectativas, criando oportunidades para todos e assumindo-se como agente interventivo e de mudança na comunidade educativa. Nesta perspetiva, elegem-se duas dimensões de intervenção, a saber: (i) sucesso/acompanhamento dos alunos; (ii) complemento das aprendizagens/formação para a cidadania.

A Escola Secundária José Régio diferencia-se das restantes escolas da região, nomeadamente por possuir uma unidade de Educação Especial, para além de ser um polo de formação numa atividade de artesanato regional que é a Renda de Bilros. Para além disso, continua a apostar nos cursos de formação profissional, com estágio integrado.

A Escola Secundária José Régio pretende: (i) reduzir o insucesso escolar em 1% até ao final do ano letivo de 2017/2018; (ii) melhorar a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem; (iii) promover o sucesso, valorizando o mérito e a excelência; (iv) reduzir retenções; (v) apostar em projetos que promovam o ensino da Matemática, da Língua Portuguesa e das Línguas Estrangeiras; (vi) reforçar as competências do cálculo mental; (vii) promover a transversalidade da Língua Portuguesa; (viii) melhorar a literacia científica dos seus alunos; e (ix) promover a integração dos alunos no mercado de trabalho.

A Escola Secundária José Régio pretende continuar a afirmar-se como uma instituição que: (i) impulsiona a mudança, a ser construída pelas pessoas na complexidade dos contextos; (ii) procura a inovação e qualidade no ensino e pensa num projeto inovador e sustentado; (iii) procura melhorar a qualidade do sucesso escolar; (iv) promove uma organização interna e funcional em função do interesse da formação dos alunos; (v) promove uma cultura de inclusão; (vi) Desenvolve a formação integral do aluno, definindo as competências e as aprendizagens nucleares; (vii) reforça a liderança institucional e as lideranças intermédias orientadas para a qualidade educativa, consagrando o princípio da diversidade, o princípio da flexibilidade e o da eficácia; (viii) procura promover uma cultura de autoavaliação e de melhoria sistemática dos seus serviços; (ix) incentiva a participação das famílias na escola e a corresponsabilização que lhes cabe no processo educativo; (x) valoriza a manutenção e melhoria das suas instalações; (xi) disponibiliza variados recursos didáticos e promove a utilização das novas tecnologias.

Modelo e estrutura organizacional: Seguindo as normas legais, atualmente em vigor, e considerando os diversos departamentos e/ou serviços existentes na escola, o organigrama, abaixo apresentado, representa a estrutura existente.



**Principais reuniões da gestão e modelo de tomada de decisão:**

Reuniões semanais da direção; Reuniões semanais da direção com os coordenadores dos departamentos; Reuniões do conselho pedagógico; Reuniões do conselho geral; Reuniões do conselho administrativo; Reuniões dos departamentos; Reuniões de grupo disciplinar; Reuniões de conselho de turma; Reuniões com a coordenação dos assistentes operacionais; Reuniões com a coordenação dos assistentes técnicos; Reuniões

com a coordenação dos cursos do ensino qualificante; Reuniões do grupo de promoção do sucesso; Reuniões do grupo de autoavaliação; Reuniões dos clubes com o coordenador do PAA.

## Informação sobre a Autoavaliação (AA)

<b>Data da Autoavaliação</b>	2 de novembro de 2016
<b>Recorreu a um consultor externo?</b>	Recorreu-se à formação desenvolvida dada por uma Entidade Formadora Acreditada – Sinase Lda.
<b>Método da avaliação</b>	<p>O Projeto de AA da Escola foi desenvolvido utilizando a ferramenta CAF Educação e foi apresentado à comunidade educativa (docentes, encarregados de educação, parceiros na comunidade) numa sessão solene por forma a apresentar os objetivos, bem como para sensibilização para a iniciativa que seria desenvolvida, na medida em os elementos da equipa AA poderiam solicitar apoio dos presentes para tornar a recolha de evidências o mais exaustiva e fiável possível.</p> <p>A Equipa de autoavaliação (18 elementos, 2 por cada critério, representantes dos diferentes níveis de ensino e das diferentes realidades pedagógicas e administrativas da escola) iniciou a leitura e interpretação dos critérios, tendo optado por recolher as evidências sobretudo através da análise documental, observação, entrevistas a elementos estratégicos e detentores de informação relacionada com os subcritérios.</p> <p>Através da utilização da escala de Pontuação Clássica, a pontuação final resultou da reunião de consenso.</p>
<b>Quais as lições aprendidas com impacto na melhoria do processo de AA?</b>	<p>A ação de procura de consenso e harmonização avaliativa dos diferentes critérios foi o momento mais profícuo, demonstrando a diversidade e a subjetividade deste processo, bem como a apropriação do processo por todos os elementos. Permitiu compreender as correlações entre meios e resultados, bem como a importância da sistematização dos fluxos entre estes dois domínios. Contudo considera-se que, caso fosse possível pela disponibilidade dos envolvidos, uma maior frequência de interações em grupo teria permitido maior entrosamento das práticas, nomeadamente, no afinamento dos instrumentos, mas sobretudo nas propostas de melhoria.</p> <p>Verificou-se neste processo de autoavaliação que foram identificadas várias evidências de Meios, resultando a perceção do que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter resultados. Contudo, na área dos resultados houve dificuldade de encontrar registos mensuráveis e com histórico de monitorização. Então, as conclusões do relatório da autoavaliação apontam para a necessidade de: (i) desenvolver ações que permitam medir, refletir, melhorar e consolidar o desempenho da ESJR; (ii) articular os processos internos de forma a potenciar os resultados pedagógicos; (iii) desenvolver mecanismos que promovam o trabalho colaborativo/cooperativo e o envolvimento dos colaboradores; (iv) criar condições para promover uma comunicação eficaz e eficiente na comunidade educativa; (v) criar dinâmicas para a partilha, participação e valorização da comunidade educativa.</p>

---

## Resultado da Autoavaliação

### Principais Pontos Fortes

#### Meios

- Na escola a gestão das relações com partes interessadas é um ponto forte da liderança.
- A escola ajusta procedimentos associados ao desenvolvimento da estratégia e planeamento, considerando a informação analisada e a revisão da inovação e da mudança operadas.
- Na gestão dos recursos humanos existe uma prática de auscultação e abertura aos colaboradores, reconhecimento dos esforços individuais e da equipa pela atribuição de prémios; sempre que há feedback sobre o desempenho de algum funcionário, a Direção faz chegar essa mesma informação ao respetivo.
- Na escola existe uma diversidade de protocolos com inúmeras instituições e as relações com as mesmas de ordem diversa e transversal; o benchlearning desenvolvido permite a implementação de recursos que trazem eficácia e eficiência.

#### Resultados

- Há uma imagem global de satisfação de alunos e encarregados de educação, em que a escola demonstra preocupação em satisfazer as necessidades educativas de cada aluno. Verifica-se a existência de um bom ambiente, facilitador das aprendizagens.
- As pessoas mostram-se disponíveis e colaborativas em relação às mudanças e às inovações e, como fator bastante positivo, foram referidas as boas condições ambientais de trabalho.
- Existe uma boa imagem da escola na comunidade em que está inserida. A escola promove a cidadania e o desenvolvimento sustentável, o relacionamento profícuo com diversos parceiros e a participação ativa em diversas atividades com impacto na comunidade. A escola incentiva a comunidade a colaborar nas atividades realizadas. A página da escola na internet é intuitiva e contém informações relevantes.
- Verificam-se melhorias nos resultados das médias de exame, face aos resultados nacionais do ensino secundário. A média do exame de Economia tem sido das melhores no ensino público.
- A escola procura a rentabilização dos espaços através do aluguer e cedência de espaços como o ginásio, o campo de jogos e o auditório.

#### Principais Oportunidades de Melhoria –

- **Monitorização e Gestão do desempenho** - desenvolver ações que permitam medir, refletir, melhorar e consolidar o desempenho da ESJR.
- **Serviço Educativo** – desenvolver ações e estratégias que visem apoiar os alunos e melhorar o seu sucesso escolar.
- **Trabalho em Equipa e Formação** – fomentar o trabalho colaborativo interdepartamental, entre grupos disciplinares, proporcionar mais formação/sensibilização aos colaboradores de acordo com as suas tarefas diárias para que se sintam mais capazes e fomentar a sua motivação.
- **Comunicação** – monitorizar a comunicação desenvolvida na ESJR assegurando que a informação disponível é a mais relevante e mais atual, melhorar os canais de comunicação internos e externos designadamente pela divulgação atempada das atividades desenvolvidas por forma a promover a participação das partes interessadas internas e de toda a comunidade educativa, incluindo parceiros.
- **Comunidade Educativa na Mudança** – introduzir meios que permitam aferir com frequência as necessidades, expectativas e satisfação das partes interessadas internas e externas, promover a participação dos encarregados de educação e pais, melhorar os mecanismos de consulta e comunicação entre os assistentes e a direção.

<b>Método de Priorização utilizado</b>	<p>A priorização das ações de melhoria foi desenvolvida em <i>workshop</i>, mediante a aplicação dos seguintes critérios de priorização: Impacto, capacidade e satisfação. Assim sendo, foi utilizada a seguinte escala:</p> <p><b>1. IMPACTO</b>  Elevado (5) - Impacto significativo em mais do que 2 objetivos ou indicadores de desempenho (Projeto Educativo).  Médio (3) - Impacto em pelo menos 1 objetivo ou indicador de desempenho (PE).  Baixo (0) - Impacto improvável em objetivos ou indicadores de desempenho (PE).</p> <p><b>2. CAPACIDADE</b>  Elevada (5): A AM pode ser implementada em 6 meses; requer poucos recursos; pode ser controlada pela Organização.  Média (3) - A AM pode ser implementada em 9 meses; requer um número razoável de recursos; pode ser controlada pela Organização.  Baixa (0) - A AM é dificilmente implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos; depende de fatores externos à Organização.</p> <p><b>3. SATISFAÇÃO (Alunos/Encarregados de Educação)</b>  Elevada (5) - A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação.  Média (3) - A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação.  Baixa (0) - Improvável impacto na melhoria da satisfação.</p>
--	--

## Resultados

Os 3 mais importantes Projetos de Melhoria acordados foram:

<b>Projeto 1</b>	<p>Qualidade na identidade, identidade com qualidade  <i>(Desenvolver ações que permitam medir, refletir, melhorar e consolidar o desempenho da ESJR)</i></p>
<b>Projeto 2</b>	<p>Comunicar para melhorar, melhorar a comunicar  <i>(Gerir e monitorizar processos de comunicação, interna e externa, garantindo que todos os interessados possam participar, colaborar e cumprir as suas tarefas, compreendendo as razões e a importância das suas ações)</i></p>
<b>Projeto 3</b>	<p>Ensinar a aprender, aprender a ensinar  <i>(Auscultar, sensibilizar e identificar as necessidades de formação que permitam melhorar competências. Sensibilizar e criar meios para implementar trabalho colaborativo)</i></p>



## Plano Global

Projeto	Responsável	Data de Conclusão	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Estado
<b>QUALIDADE NA IDENTIDADE, IDENTIDADE COM QUALIDADE</b>															
1.1 Criação de instrumentos de monitorização e avaliação das atividades	EM, CP	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.2 Monitorização e avaliação os resultados escolares	EAA, Coord. EM	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.3 Desenvolvimento de ferramentas que otimizem o desempenho da instituição	Dir., CP, EAA, PCG	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
<b>COMUNICAR PARA MELHORAR, MELHORAR A COMUNICAR</b>															
1.1 Revisão dos documentos da escola	Dir., PTE, Coord., EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.2 Promoção da imagem da escola para o exterior	Dir., PTE, Coord., EM	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.3 Implementação de soluções sustentadas de comunicação interna e externa	Dir., PTE, Coord., Serv. Ad.	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>ENSINAR A APRENDER, APRENDER A ENSINAR</b>															
1.1 Articulação departamental	Dir., CP	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.2 Desenvolvimento pessoal e profissional	Coord., Serv. Ad., EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.3 Integração de colaboradores	Dir., Coord.	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		



**Vermelho** = O desdobramento realizado não está de acordo com o previsto

**Amarelo** = Por iniciar /em desenvolvimento e desdobramento a ser realizado de acordo com o previsto

**Verde** = Concluído

### Legenda:

Dir. – Direção; Coord. – Coordenadores; S. Ad. – Serviços administrativos; S. Operacionais;  
 CP – Conselho Pedagógico; EM – Equipa de Melhoria; PTE – Equipa do plano tecnológico;  
 EAA – Equipa de autoavaliação; PCG – Presidente do Conselho Geral; EI – Equipa de Inovação.

## Projeto de Melhoria 1

<b>Título</b>	<b>“Qualidade na identidade, identidade com qualidade”</b>	
<b>Responsável</b>	Direção, Conselho Pedagógico, Coordenadores, Equipa de Autoavaliação e Equipa de Melhoria	
<b>Data de Conclusão</b>	<b>Dezembro 2018</b>	
<b>Relação com os Critérios do Modelo EFQM</b>	<b>Resultados</b> <b>8; 9</b>	<b>Meios</b> <b>1; 2; 4; 5</b>
<b>Estado atual (mês/ano)</b>		

### Descrição do Projeto

#### RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar

<b>Qual é o objetivo?</b>	Desenvolver, pelo menos, duas ações que permitam monitorizar e avaliar o desempenho da escola. <b>Resultado atingido.</b>
<b>Porque é isto importante para a organização?</b>	Para ir de encontro às expectativas da comunidade educativa e melhorar a imagem da escola.
<b>Como irá medir o sucesso?</b>	Celebração de protocolos com 80% do universo de entidades relevantes (hotéis e restaurantes da região, autarquia e instituições do ensino superior). <b>Resultado atingido.</b> Utilização do GARE enquanto ferramenta de apoio e avaliação para 90% das atividades. <b>Resultado atingido e superado.</b> Criação de 3 relatórios, por ano letivo, de monitorização e avaliação dos resultados/atividades. <b>Resultado atingido.</b>
<b>Qual é o objetivo da melhoria?</b>	Tornar a escola mais eficiente e eficaz, melhorando os resultados escolares e desenvolvendo ferramentas e estratégias de melhoria de desempenho.


#### ABORDAGEM: Descreva como o projeto está planeado e porque ele é necessário

<b>Qual o problema que está a tentar resolver?</b>	Défice de ferramentas de monitorização e avaliação de atividades/resultados da ESJR
<b>Como foi identificado?</b>	Pelo processo de autoavaliação.
<b>O que estão a planear fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi concebido 1 modelo de Protocolo de Colaboração e parceria entre a ESJR e outras entidades relevantes.</li> <li>- Procedeu-se à elaboração e divulgação dos Relatórios Anuais de Progresso na página eletrónica ESJR.</li> <li>- Devido ao aumento de alunos e estágios dos cursos profissionais, procedeu-se à criação de uma base de dados para elaboração, gestão e controlo dos protocolos entre a ESJR e as entidades de acolhimento.</li> <li>- Os colaboradores foram incentivados a utilizar a ferramenta GARE do Moodle para propor atividades.</li> <li>- Foram elaborados 2 relatórios intercalares relativos ao PAA e o Relatório final das atividades desenvolvidas no ano letivo 2017/18 baseados na utilização da ferramenta GARE.</li> <li>- Foi aplicado 1 inquérito de monitorização da componente letiva e não letiva a 100% do corpo docente, por período letivo.</li> <li>- Foram concebidos e implementados Inquéritos de Satisfação para o corpo docente e não docente, a realizar anualmente, no final do ano letivo.</li> <li>- Foi elaborado um Inquérito de Satisfação dos Alunos sobre o trabalho do Professor para 6 turmas (3 turmas do ensino básico e 3 turmas do ensino secundário).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foram desenvolvidas e aplicadas 2 ferramentas (ficheiros Excel) que possibilitaram a elaboração do Relatório de análise dos resultados escolares do Ensino Regular da ESJR e de um relatório dos resultados escolares por departamento curricular (estes relatórios são elaborados por período letivo).</li> <li>- Foi desenvolvido 1 calendário de recolha de informação, tratamento e análise de resultados.</li> <li>- Elaboração de Provas Comuns para 100% das disciplinas com exame nacional.</li> <li>- Foi elaborado um relatório de análise de resultados-exames nacionais, respeitante a 100% das disciplinas com exames nacionais.</li> </ul>
<b>Porque estão a fazer desta forma?</b>	Por se considerar ser esta a melhor forma de melhorar procedimentos e resultados.
<b>DESDOBRAMENTO: Descreva como o projeto será implementado</b>	
<b>Como será implementada a abordagem?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O inquérito de monitorização foi aplicado, numa fase experimental, no 2º Período do ano letivo de 2017/18. No 3º período (2017/18) e no ano letivo 2018/19 a aplicação deste inquérito, a 100% dos docentes, já se encontra consolidada.</li> <li>- Os resultados dos Inquéritos de Satisfação (docentes e não docentes) estão publicados na página da escola.</li> <li>- Foi elaborado um relatório da taxa de execução do PAA, relativo ao ano letivo 2017/18, que foi analisado em Conselho Pedagógico (CP), em reuniões de Departamento Curricular (DC) e que se encontra disponível na página eletrónica da escola.</li> <li>- O relatório de análise de resultados-exames nacionais foi apresentado em CP e reunião de DC de todos os departamentos, no final do ano letivo 2017/18 e encontra-se disponível na página eletrónica da escola.</li> <li>- O Relatório de análise dos resultados escolares do Ensino Regular da ESJR e o relatório dos resultados escolares por departamento curricular foram apresentados em sede do CP, foram discutidos e analisados em reuniões de DC, e dessa discussão resultaram medidas para melhorar o desempenho escolar dos nossos alunos. Posteriormente, o Relatório de análise dos resultados escolares foi divulgado e está disponível na página eletrónica da escola.</li> <li>- Foi estabelecido um calendário de aplicação das Provas Comuns, de equipas responsáveis pela sua elaboração, e no final do ano letivo foram elaborados relatórios de análise de resultados, apresentados em CP e em DC.</li> <li>- Foram criadas credenciais para que todos os novos colaboradores pudessem aceder ao GARE.</li> </ul>
<b>.Onde e quando será implementada?</b>	Escola Secundária José Régio em 2017/2018.
<b>Quem contribui para a sua implementação?</b>	Direção, Conselho Pedagógico, Serviços Administrativos, Equipa de Autoavaliação e Equipa de Melhoria.
<b>AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso</b>	
<b>Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em resultados de reuniões com os coordenadores, o Inquérito de Monitorização, sofreu alterações.</li> <li>- O Inquérito de Monitorização aplicado no 1º Período deste ano letivo resultou de um refinamento de duas versões anteriormente aplicadas.</li> <li>- No final do ano letivo, os Inquéritos de Satisfação irão estender-se aos Encarregados de Educação (EE).</li> <li>- A Equipa de Melhoria, em articulação com a Direção, efetuou uma avaliação final dos relatórios de monitorização e avaliação dos</li> </ul>

	<p>resultados escolares, tendo considerado a ação de melhoria concluída com sucesso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi criado um documento aglutinador de todos os elementos envolvidos numa atividade que permite uma avaliação mais completa.</li> <li>- O documento de “ Calendário de recolha de informação, tratamento e análise de resultados” foi reformulação e divulgado na página eletrónica da escola.</li> <li>- O relatório dos resultados escolares por departamento curricular foi entregue previamente aos departamentos para a eventual inclusão de ajustes.</li> </ul>
<b>Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)</b>	Taxa de execução das atividades do Plano de Ação.
<b>Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem</b>	Relatórios intercalares, atas, registos individuais, com a análise dos resultados obtidos.

## Plano do Projeto

Ação	Responsável	Data de Conclusão	Data de												Estado
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>1. “Criação de instrumentos de monitorização e avaliação das atividades”</b>															
1.1 Utilizar o GARE para monitorizar a taxa de execução do PAA	Coord. EM	Set 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
1.2 Criar instrumento(s) de monitorização e avaliação das atividades	Coord. EM	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
1.3 Elaborar relatório da execução das atividades	CP, Dir. PCG, Coord	Jul 2018	X	X	X	X	X	X	X						
<b>2. “Monitorização e avaliação os resultados escolares”</b>															
2.1 Monitorizar e avaliar os resultados escolares em cada período escolar	Dir., EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
2.2. Implementar estratégias com base na comparação entre os resultados internos e externos	EAA, EM	Set 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
2.3 Estabelecer calendário de recolha de informação, tratamento e análise de resultados	EM, EI	Set 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
<b>3 – “Desenvolvimento de ferramentas que otimizem o desempenho da instituição”</b>															
3.1 Elaborar relatórios que avaliam o estado de desempenho da escola face aos objetivos do Projeto Educativo e do Contrato de Autonomia	EAA, EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
3.2 Formalizar parcerias que contribuam para a melhoria do desempenho da escola	EM, EI	Set 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
3.3 Utilizar o GARE para propor e planificar atividades	CP, Dir.	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

## Projeto de Melhoria 2

<b>Título</b>	<b>“Comunicar para melhorar, melhorar a comunicar”</b>	
<b>Responsável</b>	Direção, Coordenadores, Serviços Administrativos, Equipa do Plano Tecnológico e Equipa de Melhoria	
<b>Data de Conclusão</b>	<b>Dezembro 2018</b>	
<b>Relação com os Critérios do Modelo EFQM</b>	<b>Resultados 7; 8</b>	<b>Meios 1; 2; 3; 4</b>
<b>Estado atual (mês/ano)</b>		








## Descrição do Projeto

<b>RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar</b>	
<b>Qual é o objetivo?</b>	Melhorar a comunicação interna e externa da escola através de uma plataforma digital e de um Plano de Comunicação. <b>Resultado alcançado.</b> Reestruturar o centro de documentos digital/centro de partilha/página da escola. <b>Resultado alcançado.</b> Reformular 90% dos documentos modelo da escola. <b>Resultado alcançado e ultrapassado.</b>
<b>Porque é isto importante para a organização?</b>	Por facilitar os processos pedagógicos, administrativos e de gestão e melhorar a imagem da escola.
<b>Como irá medir o sucesso?</b>	Através da percentagem de docentes, encarregados de educação, discentes e não docentes que utilizam. Pelo número de utilizadores que usam os centros de documentos e de partilha da escola. Através da utilização do calendário do Office365. Pelo número de documentos em comparação aos da versão de partida
<b>Qual é o objetivo da melhoria?</b>	Organizar e otimizar a articulação da comunicação de forma a melhorar o cumprimento dos prazos e os acessos às plataformas em 5%. Uniformizar a documentação utilizada na escola.
<b>ABORDAGEM: Descreva como o projeto está planeado e porque ele é necessário</b>	
<b>Qual o problema que está a tentar resolver?</b>	Dificuldade de divulgação da comunicação interna e externa. Não uniformização dos documentos modelo da escola.
<b>Como foi identificado?</b>	Através do processo de autoavaliação.
<b>O que estão a planear fazer?</b>	- Foi elaborado e aprovado pela Equipa de Melhoria, em articulação com a Direção da escola, o Plano de Comunicação. - Foi implementada uma ferramenta do Office365, Calendário, no sentido de otimizar e sistematizar a informação, garantindo que esta chegue, em tempo útil, a todos os colaboradores da escola. - Foi dada maior visibilidade à Missão, Visão e valores da escola (interna e externamente).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Centro de Documentos foi reestruturado; os documentos foram organizados em 9 grandes grupos.</li> <li>- Nova organização do Centro de Partilha e Departamentos</li> <li>- A Página da Escola, foi alterada (nova fotografia, alteração do espaço central) e as informações passaram a ser actualizadas com mais regularidade.</li> <li>- Procedeu-se à atualização das bases de dados de forma a garantir a comunicação expedita.</li> <li>- Os documentos modelo da escola foram analisados, uniformizados e reenumerados, tendo sido abolidos documentos que já estavam desatualizados.</li> <li>- Foram elaborados novos documentos.</li> </ul>
<b>Porque estão a fazer desta forma?</b>	<p>Por se considerar que estas ferramentas permitem melhorar a comunicação interna e externa da escola e otimizar os recursos disponibilizados pelo Office365 (email, centro de documentos, centro de partilha, calendário).</p>
<b>DESDOBRAMENTO: Descreva como o projeto será implementado</b>	
<b>Como será implementada a abordagem?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi efectuado um inquérito para saber o grau de satisfação do PD e PND, sobre a comunicação.</li> <li>- Foi elaborado um plano de comunicação que, tendo sido aprovado pelo diretor e disponibilizado pelos meios usuais, suporta todos os procedimentos inerentes à comunicação interna e externa da escola.</li> <li>- Foi criada uma newsletter periódica com informações relevantes dirigida para todos os colaboradores da comunidade educativa.</li> <li>- Maior atividade da escola nas redes sociais, nomeadamente no Facebook.</li> <li>- Foi realizada uma sessão de informação sobre a implementação da ferramenta – Calendário- que abrangeu os coordenadores de Departamentos e Núcleos do Conselho Pedagógico; esta ferramenta também foi divulgada pela Coordenadora de Diretores de Turma a todos os Diretores de Turma.</li> <li>- Foi dada maior visibilidade à Missão, Visão e Valores da escola através da sua página eletrónica e do painel da entrada da escola.</li> <li>- Reuniões com as lideranças intermédias para a recolha de propostas de alteração/melhoria/criação sobre a nova organização do Centro de Documentos, Centro de Partilha e de Departamentos.</li> <li>- Todas as bases de dados foram devidamente atualizadas (Inovar, Office365, Untis e SIGE3).</li> <li>- O layout da página eletrónica foi melhorado, tornando-o mais amigável e dinâmico em termos de conteúdos.</li> <li>- Foram efectuadas reuniões com os coordenadores de Departamentos e Núcleos (Direção de Turma, GOPI, Tutoria, Direção de Curso, etc.) para recolha de sugestões que contribuíssem para a reformulação dos documentos.</li> </ul>
<b>Onde e quando será implementada?</b>	<p>Escola Secundária José Régio em 2017/2018.</p>
<b>Quem contribui para a sua implementação?</b>	<p>Direção, Coordenadores, Serviços Administrativos, Equipa do Plano Tecnológico, Núcleo de Autoavaliação e Equipa de Melhoria.</p>
<b>AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso</b>	
<b>Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Plano de Comunicação, depois de elaborado e revisto, foi divulgado a toda a comunidade escolar; A comunicação interna e externa foi melhorada. Esta ação de melhoria foi concluída com sucesso.</li> <li>- Os novos, Centro de Documentos, Centro de Partilha e Departamentos, depois de reorganizados e revistos foram</li> </ul>

	<p>implementados de acordo com o planeado; Foram efetuadas alterações em resultado de feedback recolhido junto dos colaboradores da escola, nomeadamente na criação de um setor no centro de documentos.</p> <p>- Das reuniões com os coordenadores de Departamento e núcleos, resultaram propostas de alteração e de melhoria, algumas das quais foram incluídas na nova organização desses centros.</p> <p>- Todos os documentos, uniformizados, com nova numeração e alguns reformulados, ficaram disponíveis para todo o pessoal docente e não docente. Após a disponibilização dos documentos surgiram sugestões que foram introduzidas em novas versões.</p>
<b>Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)</b>	Taxa de utilização do email institucional pela comunidade educativa. Taxa do cumprimento do plano de comunicação.
<b>Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem</b>	Relatórios/atas com a análise dos resultados.

## Plano do Projeto

Ação	Responsável	Data de Conclusão	Data de												Estado
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>1. "Revisão dos documentos da escola"</b>															
1.1. Analisar/melhorar /selecionar 90% dos documentos modelo da escola	Dir., PTE, Coord., EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.2. Organizar e atualizar o centro de partilha/documentos e a página da escola	Dir., PTE,	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.3. Definir um plano de comunicação	Dir., PTE, Coord., EM	Set 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
<b>2. "Promoção da imagem da escola para o exterior"</b>															
2.1. Partilhar conclusões e resultados com o exterior da escola	Dir., PTE, Coord., EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
2.2. Dar maior visibilidade e divulgação da missão, visão e valores da escola (interna e externamente)	Dir., PTE, Coord., EM	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2.3. Melhorar os canais de comunicação externa em 5% ( <i>Office 365</i> )	Dir., PTE, Coord., EM	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>3. "Implementação de soluções sustentadas de comunicação interna e externa"</b>															
3.1. Melhorar a utilização do <i>software</i> que permita agilizar a comunicação	Dir., Coord. Serv. Ad.	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3.2. Atualizar as bases de dados que permitam garantir a comunicação expedita	Dir., PTE,	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

## Projeto de Melhoria 3

<b>Título</b>	<b>“Ensinar a aprender, aprender a ensinar”</b>	
<b>Responsável</b>	Direção, Coordenadores, Conselho Pedagógico, Serviços Administrativos e Equipa de Melhoria	
<b>Data de Conclusão</b>	<b>Dezembro 2018</b>	
<b>Relação com os Critérios do Modelo EFQM</b>	<b>Resultados</b> <b>7</b>	<b>Meios</b> <b>1, 2, 3 e 4</b>
<b>Estado atual (mês/ano)</b>		

### Descrição do Projeto

<b>RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar</b>	
<b>Qual é o objetivo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoar as estratégias do trabalho em equipa. <b>Resultado atingido.</b></li> <li>- Melhorar as competências dos docentes e não docentes através da formação. <b>Resultado parcialmente atingido.</b></li> <li>- Melhorar a integração dos novos colaboradores. <b>Resultado ultrapassado.</b></li> </ul>
<b>Porque é isto importante para a organização?</b>	Permite a melhoria do trabalho colaborativo e do desempenho dos elementos envolvidos.
<b>Como irá medir o sucesso?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através da percentagem (superior a 90%) de docentes com tempo de trabalho colaborativo no seu horário e com tarefas executadas (por exemplo, provas comuns).</li> <li>- Pela utilização do Office 365 enquanto promotor de partilha de informação e de documentos.</li> <li>- Pelo grau de satisfação (superior a 60%) dos resultados dos inquéritos efetuados aos Coordenadores, Subcoordenadores e Docentes em geral.</li> <li>- Através da definição de um Modelo de Gestão da Formação e de um Plano de Formação, em resultado das necessidades de formação do pessoal docente (PD) e não docente (PND) e da instituição.</li> <li>- Pelo grau de satisfação dos novos colaboradores, relativo à sua integração (mais de 50% com satisfação positiva).</li> <li>- Através do aproveitamento de saberes e competências de docentes para desenvolvimento de 2 atividades junto dos alunos e docentes.</li> </ul>
<b>Qual é o objetivo da melhoria?</b>	<p>Criar hábitos e práticas de trabalho colaborativo.          Atualizar competências dos colaboradores.          Potenciar um maior envolvimento por parte dos colaboradores.</p>
<b>ABORDAGEM: Descreva como o projeto está planeado e porque ele é necessário</b>	
<b>Qual o problema que está a tentar resolver?</b>	Trabalhos e práticas desarticuladas e heterogéneas. Suprir necessidades de formação e dificuldades de integração.
<b>Como foi identificado?</b>	Através do processo de autoavaliação.
<b>O que estão a planear fazer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi inserida 1 hora de trabalho colaborativo nos horários de todos os docentes, 2 horas de trabalho entre os coordenadores dos diferentes departamentos e 1 hora entre estes e os respetivos subcoordenadores.</li> <li>- Foram produzidos materiais em conjunto, foram analisados resultados e foram discutidas práticas entre pares.</li> </ul>










	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi criado um espaço no Office365 destinado à partilha de materiais. Foram dinamizadas atividades entre departamentos e entre a biblioteca e os departamentos.</li> <li>- Foi implementada a obrigatoriedade de marcação das atividades no Office 365, utilizando a ferramenta “Calendário”, e no Moodle através do GARE.</li> <li>- Foi alargado ao 9º ano o Plano de Ação Estratégica (PAE) da escola, no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE).</li> <li>- Foi aplicado um inquérito sobre as necessidades de formação ao pessoal docente e ao pessoal não docente.</li> <li>- Foram elaborados um Modelo de Gestão da Formação e um Plano de Formação para os anos 2018-2020, onde constam as necessidades de formação identificadas em inquéritos efetuados a docentes e não docentes, uma Bolsa de Formadores e possíveis formações a realizar na escola.</li> <li>- Foi implementado um plano de integração de novos colaboradores (PD e PND) que foi avaliado pelos mesmos e que procura tanto ajudar a integrar na escola como a potencializar as competências de cada um.</li> <li>- Foi criado um Manual de Procedimento de Integração de novos colaboradores.</li> <li>- Foram realizadas reuniões destinadas ao PD e PND chegado à escola para facilitar a sua integração.</li> <li>- Foi divulgado aos novos colaboradores a existência do documento Projeto de Escola de Desenvolvimento do Ano Letivo (PEDAL), facilitador da integração.</li> </ul>
<p><b>Porque estão a fazer desta forma?</b></p>	<p>Por se considerar que são áreas prioritárias para melhorar o desempenho dos colaboradores.</p>
<p><b>DESDOBRAMENTO: Descreva como o projeto será implementado</b></p>	
<p><b>Como será implementada a abordagem?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os professores têm no seu horário uma hora para trabalho colaborativo.</li> <li>- Todos os docentes foram convocados para reuniões de trabalho colaborativo no início do ano letivo.</li> <li>- Todos os Coordenadores têm no seu horário duas horas para trabalho interdepartamental.</li> <li>- Foram produzidos materiais, tais como a informação prova para testes e para Provas Comuns.</li> <li>- Foram realizadas provas e elaborados critérios de avaliação.</li> <li>- Foram analisados resultados de provas e de período escolar.</li> <li>- Todos os professores foram incentivados a utilizar o espaço do Office 365 para partilha de materiais.</li> <li>- Aquando da realização de reuniões dos Conselhos de Turma abrangidos pelo PNPSE foi incentivado o envolvimento dos docentes no projeto. Do trabalho efetuado resultou a implementação de estratégias e a produção de materiais/relatórios.</li> <li>- Foram estabelecidos projetos entre a biblioteca e diferentes departamentos: Projeto “RégioProL”(com o departamento de Línguas); Projeto “A Biblioteca Co(n)vida” (com o departamento de Matemática e de Ciências Sociais e Humanas); Projeto “Newton gostava de ler” (com o Departamento de Matemática e Ciências Computacionais e de Ciências Sociais e Humanas); Projeto entre a biblioteca e a área Cidadania e Desenvolvimento; Projeto inclusivo “Todos a ler” (com o grupo de Educação Especial).</li> <li>- Foi feita a partilha de saberes entre pares, nomeadamente através da utilização de ferramentas informáticas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os docentes tiveram acesso a uma formação sobre a ferramenta Calendário do Office 365 para agendar reuniões e outras atividades.</li> <li>- Todos os professores que pretenderam propor atividades utilizaram a ferramenta GARE do Moodle, tanto para a proposta da atividade como para a respetiva avaliação.</li> <li>- Todo o pessoal docente e não docente foi inquirido acerca das necessidades de formação que considera mais prementes.</li> <li>- Todos os docentes foram informados da criação de um Modelo de Gestão da Formação e foi solicitada a colaboração para a melhoria deste documento. Esse documento foi disponibilizado na Página eletrónica da escola.</li> <li>- O Plano de Formação foi elaborado a partir das necessidades de formação identificadas num inquérito efetuado a todos os docentes, assistentes operacionais e assistentes técnicos.</li> <li>- O Plano de Formação foi divulgado à Comunidade escolar na Página Eletrónica da Escola, como documento “aberto”, de forma a permitir a participação de todos os colaboradores.</li> <li>- Foi criado um procedimento de integração para todos os novos colaboradores.</li> <li>- O PD e PND chegado à escola no início do ano letivo foram convocados para reuniões/entrevistas com vista a uma melhor integração.</li> <li>- Foi entregue aos novos docentes o documento “Manual de sobrevivência”, com informações relevantes para uma melhor integração na escola.</li> <li>- Foram aproveitados saberes de docentes para desenvolvimento de atividades junto dos alunos e docentes, tais como o clube de teatro e projetos de cidadania.</li> <li>- Foi divulgada, na página eletrónica da escola, aos novos colaboradores, a existência do documento Projeto de Escola de Desenvolvimento do Ano Letivo (PEDAL), facilitador da integração.</li> </ul>
<p><b>Onde e quando será implementada?</b></p>	<p>Escola Secundária José Régio em 2017/2018.</p>
<p><b>Quem contribui para a sua implementação?</b></p>	<p>Direção, Coordenadores, Conselho Pedagógico, Serviços Administrativos e Equipa de Melhoria.</p>
<p><b>AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso</b></p>	
<p><b>Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi feita a análise e tratamento de inquéritos para aferir o impacto do trabalho de equipa, sendo que a avaliação do trabalho colaborativo realizado foi efetuada a partir de inquéritos aos coordenadores e subcoordenadores de departamento e a uma amostra representativa de professores (15%).</li> <li>- Após o tratamento dos inquéritos, foi efetuada uma análise e avaliação dos mesmos, das quais resultaram propostas de alteração e melhoria.</li> <li>- Nas sessões de trabalho entre os docentes envolvidos no PAE do PNPSE foram definidas estratégias específicas, tais como a organização de pequenos grupos de alunos em ambiente de aula.</li> <li>- Da análise dos inquéritos aos coordenadores e subcoordenadores resultou um relatório, de que foi dado conhecimento ao diretor, e que permitiu aferir a pertinência deste espaço colaborativo entre chefias intermédias.</li> <li>- O Modelo de Gestão da Formação e o Plano de Formação foram elaborados, revistos e aprovados, de acordo com o previsto e iniciaram já o seu processo de implementação.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurou-se que todos os docentes conhecessem o Modelo de Gestão da Formação e o Plano de Formação e contribuíssem para a sua reestruturação; surgindo, deste modo, as versões 2 e 3 do Plano de Formação.</li> <li>- O Manual de Procedimentos para integração em novos serviços ou funções foi implementado para PD e PND.</li> <li>- As estratégias implementadas para a integração dos novos colaboradores foram objeto de inquérito de satisfação e da sua análise resultaram sugestões que conduziram à reformulação do documento e do procedimento de integração.</li> <li>- A análise dos questionários de integração de novos colaboradores revelou-se útil para a ESJR por permitir um aproveitar do <i>Know-how</i> do PD e do PND que chega de novo à escola.</li> <li>- O PEDAL foi alterado e melhorado de forma a incluir dados úteis, facilitadores da integração de novos colaboradores.</li> </ul>
<b>Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)</b>	Taxa de execução das atividades do Plano de Ação.
<b>Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem</b>	Relatórios com a análise dos resultados obtidos.

## Plano do Projeto

Ação	Responsável	Data de Conclusão	Data de Conclusão												Estado
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>1. "Articulação departamental"</b>															
1.1. Reforçar o trabalho colaborativo nos departamentos em 50%	Dir., Coord.	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.2. Promover práticas de partilha de informação e documentos entre professores no <i>Office 365</i>	Dir., EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>2. "Desenvolvimento pessoal e profissional"</b>															
2.1 Criar um modelo de gestão da formação	Dir., Coord., EM	Set 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
2.2. Identificar as necessidades de formação através de auscultação ao pessoal docente e não docente	Coord, EM, S. Adm, S. Oper.	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2.3. Estabelecer um plano de formação	Dir. EM	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>3 – "Integração de colaboradores"</b>															
3.1. Definir estratégias de integração de colaboradores (PD e PND) em novos serviços / funções	Dir., S. Adm., S. Oper.	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3.2. Rever a forma como a escola recebe e comunica a chegada de novas pessoas aos colaboradores	Dir., S. Adm., S. Oper.	Out 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3.3 Potencializar competências dos colaboradores	Dir., Cord., S. Adm., S. Oper.	Nov 2018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	