ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE

Validated by EFQM

Plano de Ação - Versão final

Escola Secundária José Régio

09/2022

Detalhes da Organização Nome da Organização	Escola Secundária José Régio – Vila do Conde
Morada	Alameda Afonso Betote - 4480 – 794 Vila do Conde
Pessoa de Contacto	Cristina Estrada
Telefone	252 640 400
Fax	252 644 573
E-mail	direcao@oges.esc-joseregio.pt

Mês previsto para a visita de validação (normalmente 6 – 9 meses depois da elaboração do Plano de Ação inicial)	**Setembro de 2022**

Informação fundamental

Factos e Números

A unidade orgânica é uma Escola do Ensino Secundário com 3º ciclo que presta serviços
educativos à comunidade.
Garante a articulação entre níveis de ensino e escola/vida ativa e destina-se a promover a educação, cidadania e respeito pelo ambiente, para o conhecimento, formação e sucesso do aluno/formando:

- Assegurar um ensino de qualidade, formando cidadãos críticos, conscientes e participativos, capazes de interagir e intervir na sociedade, nomeadamente na comunidade local.
- Ser espaço de conhecimento, cultura, pesquisa e criatividade onde o aperfeiçoamento constante favoreça o aprimoramento da formação pedagógica e técnico-científica, de forma a
- responder às necessidades emergentes da sociedade.
- Aumentar a qualidade e eficácia dos serviços, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis.
- Aumentar os níveis de eficiência, otimizando recursos financeiros, humanos, tecnológicos, sem prejuízo dos níveis de qualidade e eficácia pretendidos.
- Contribuir para a plena formação, realização, bem-estar e segurança de toda a comunidade
- educativa.
- Contribuir para o respeito pelas diferenças culturais.
- Incutir na comunidade escolar o espírito inovador para a promoção da sua imagem.
- Como organização vocacionada para a produção e transmissão de conhecimento, através de práticas de disciplina, cidadania, respeito e defesa do ambiente, a Escola Secundária José Régio, promovendo uma Educação para os valores e uma cultura de excelência, investirá o melhor do seu esforço no sucesso educativo dos seus alunos.

		2020		2021		2022		Média (3 anos)	
		Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas
Ensino Regular	3.º Ciclo	247	11	242	10	245	10	244,7	10,3
	Secundário	862	37	882	40	886	41	876,7	39,3
Ensino Qualificante	CEF III	17	1	15	1	14	1	15,3	1,0
	Profissionais	253	12	280	15	251	15	261,3	14,0
Outras Ofertas	EFA	25	1					25,0	1,0
	PLA|PFOL	28	1	42	2	42	2	37,3	1,7
	Totais	1432	63	1461	68	1438	69	1443,7	66,7

Evolução do número de alunos e de turmas

	Número de elementos da Equipa					
	NHOR	DIR	COOR	FORM	AT	TORVC
2020	88	1	1	5	1	1
2021	88	1	1	7	1	2
2022	88	1	1	7	1	2

	2020	2021	2022 a)
Inscritos	137	304	26
Encaminhados	124	328	26
RVCC	26	30	6
Certificados	0	5	11

Evolução do número de elementos da Equipa | Evolução do número de formandos
a) Dados referentes a abril de 2022

	Docentes				Não Docentes			
	QE	QZP|DCE|MI	Contratados	Totais	AO	AT	Outros	Totais
2020	93	42	35	170	36	10	4	50
2021	84	30	34	148	39	11	6	56
2022	96	45	30	171	36	12	5	53

Evolução do número de colaboradores da ESJR

Documentos de referência no sítio institucional:

- ESJR missão
- Projeto educativo 2019/2022
- Contextualização PE 2019/2022
- Contrato de autonomia
- Regulamento interno
- Regulamento dos Cursos Qualificantes
- Projeto de Escola de Desenvolvimento do Ano Letivo (PEDAL)
- Manual de controlo interno

Desafios e Estratégia da Organização

Visão:

A ESJR, enquanto organização vocacionada para a pesquisa, seleção e mobilização de informação, transmissão de conhecimentos e produção de saberes, investe nas ações pedagógicas criadoras de oportunidades que façam emergir o conhecimento construído pela própria pessoa a partir da experiência, pretende ter um papel ativo na construção de uma sociedade mais humana, mais sustentável, mais de todos.

A ESJR, afirmando-se multicultural e inclusiva, pretende incentivar em todos os seus atores uma cultura de excelência, fomentando valores como a defesa do ambiente e o respeito pelas diferenças.

Missão

A ESJR, enquanto Unidade Orgânica onde é lecionado o ensino regular e qualificante, desde o sétimo ano do terceiro ciclo até ao décimo segundo ano do secundário, pretende assegurar um ensino de excelência alicerçado nos pilares da aprendizagem, conhecimento, educação, cidadania e formação, da qualidade do ambiente e segurança e no dos recursos humanos e responsabilidade social. É, pois, missão da ESJR educar/formar cidadãos cada vez mais autónomos, responsáveis, cultos, competentes, solidários, empreendedores, colaborativos, felizes e comprometidos na construção de um futuro coletivo e de projeto sustentável de sociedade, conforme prevê o documento Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Com efeito, a ESJR pretende constituir-se como um espaço de conhecimento, cultura, pesquisa e criatividade, garantindo uma verdadeira e profunda articulação vertical entre os diferentes níveis de ensino e entre o ensino formal e a vida ativa.

A ESJR assume-se como entidade promotora de uma maior cidadania ativa e crítica, assente numa cultura de educação ambiental.

A missão da ESJR, enquanto instituição moderna e preocupada com a otimização dos recursos, redução de gastos e apostada na segurança de todos, alicerça-se no aumento da qualidade e eficácia dos serviços, no aumento dos níveis de eficiência, na formação contínua e na preparação dos alunos para a adaptabilidade e para a ousadia.

Enquanto espaço, efetivamente inclusivo, a missão da ESJR assenta no respeito pelas diferenças socioculturais e na promoção da solidariedade entre todos os seus atores e entre estes e toda a comunidade envolvente.

Enquanto espaço educativo em constante construção, que abraça todos os desafios e apostado na promoção da sua imagem, é missão da ESJR incutir na comunidade escolar um contínuo espírito crítico e inovador.

Eixos estratégicos

EIXO I **Cidadania** **Inclusão** **Cultura** **Sustentabilidade**	**EIXO II** **Qualidade do serviço educativo:** **Pedagógica** **Organizacional**	**EIXO III** **Inovação**

No plano anual de atividades 2021/2022, disponível no sítio institucional da Escola pode verificar-se o alinhamento entre os eixos estratégicos e as atividades e projetos desenvolvidos.

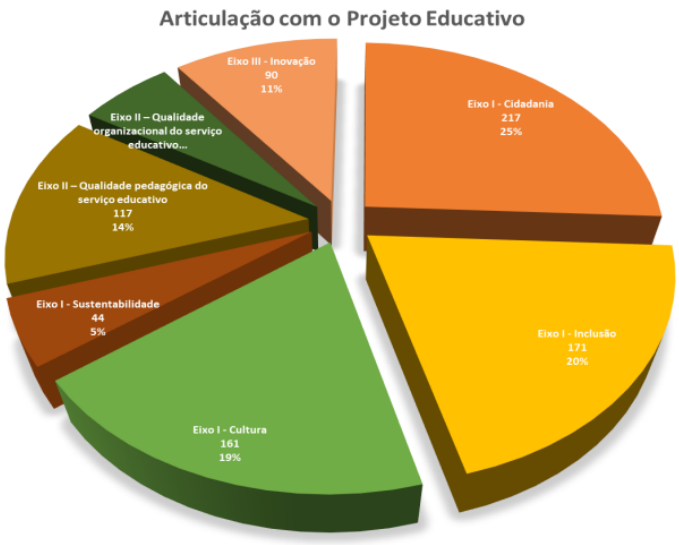
Documentos de referência no sítio institucional:

- Estratégia de educação para a cidadania
- Plano de ação para o desenvolvimento digital da ESJR
- Programa de mentoria
- Plano de Comunicação
- Plano Anual de Atividades
- EQAVET
- Autoavaliação
- Projetos

Mercados, Ofertas e Clientes

A oferta da Escola tem a seguinte estrutura:
Ensino Básico:
3.º ciclo (7.º, 8.º e 9.º anos).
Ensino Secundário:
Cursos Científico-Humanísticos (Curso de Ciências e Tecnologias; Curso de Artes Visuais; Curso de Línguas e Humanidades; Curso de Ciências Socioeconómicas).
Ensino Qualificante:
Curso de Educação e Formação de Jovens tipo III (Assistente de Cabeleireiro/a).
Cursos Profissionais (Técnico Comercial; Cabeleireiro; Técnico de Análise Laboratorial; Técnico de Eletrónica, Automação e Computadores; Técnico de Fotografia; Técnico de Multimédia; Técnico de Ótica Ocular; Técnico de Restaurante/Bar; Técnico de Vendas).
Educação e Formação de Adultos.
Português Língua de Acolhimento.
Centro Qualifica.

Na figura seguinte pode observar-se a articulação das tipologias de atividades propostas com o projeto educativo e com os eixos estratégicos:



Operações, Parceiros e Fornecedores

No dia da avaliação/visita poderá ser detalhado o modelo de gestão operacional da ESJR.

Apresentam-se de seguida os principais parceiros e fornecedores da ESJR.

Fornecedores
Manutenção de espaços exteriores, Projeto de Raiz – Paulo Jorge de Sá Moreira
Fornecimento de eletricidade, EDP Comercial – Comercialização de Energia, S.A.
Fornecimento de gás, EDP Comercial – Comercialização de Energia, S.A.
Fornecimento de café e produtos afins, Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda
Fornecimento de EPI e produtos desinfetantes, Imporquímica, S. A.
Fornecimento de produtos laticínios, Lardomus – Sociedade de alimentos, Lda.
Fornecimento de produtos para bar/restaurante, Lardomus – Sociedade de alimentos, Lda.
Fornecimento de produtos para bar/restaurante, Vanibru – Comércio de produtos alimentares, Lda.
Fornecimento de produtos para bar/restaurante, Recheio cash & carry
Fornecimento de pão, Padaria Pastelaria Veiga, Lda.
Fornecimento de produtos de pastelaria e bufete, Buffet Varziela – Padaria e Pastelaria, Unipessoal. Lda.
Fornecimento de sumos e águas, Sumol + Compal Marcas, S. A.
Fornecimento de material de escritório, OLMAR.
Fornecimento de equipamentos para bar/restaurante, Brincoloiça.
Fornecimento de material de desporto, Decathlon Pro.
Fornecimento de fardas, Jorge Dias, Lda.
Fornecimento de equipamento para laboratório, J. Roma, Lda.
Fornecimento de material diverso, AGAL – António Gomes Amorim Lda.
Fornecimento de serviço de transporte, Mar de Prata – Viagens e Turismo, Unipessoal Lda.
Fornecimento de Software, INOVAR
Fornecimento de Software, JPM & Abreu
Fornecimento de serviço de consultadoria, SERGA
Fornecimento de serviços de cópia e impressão, BCN

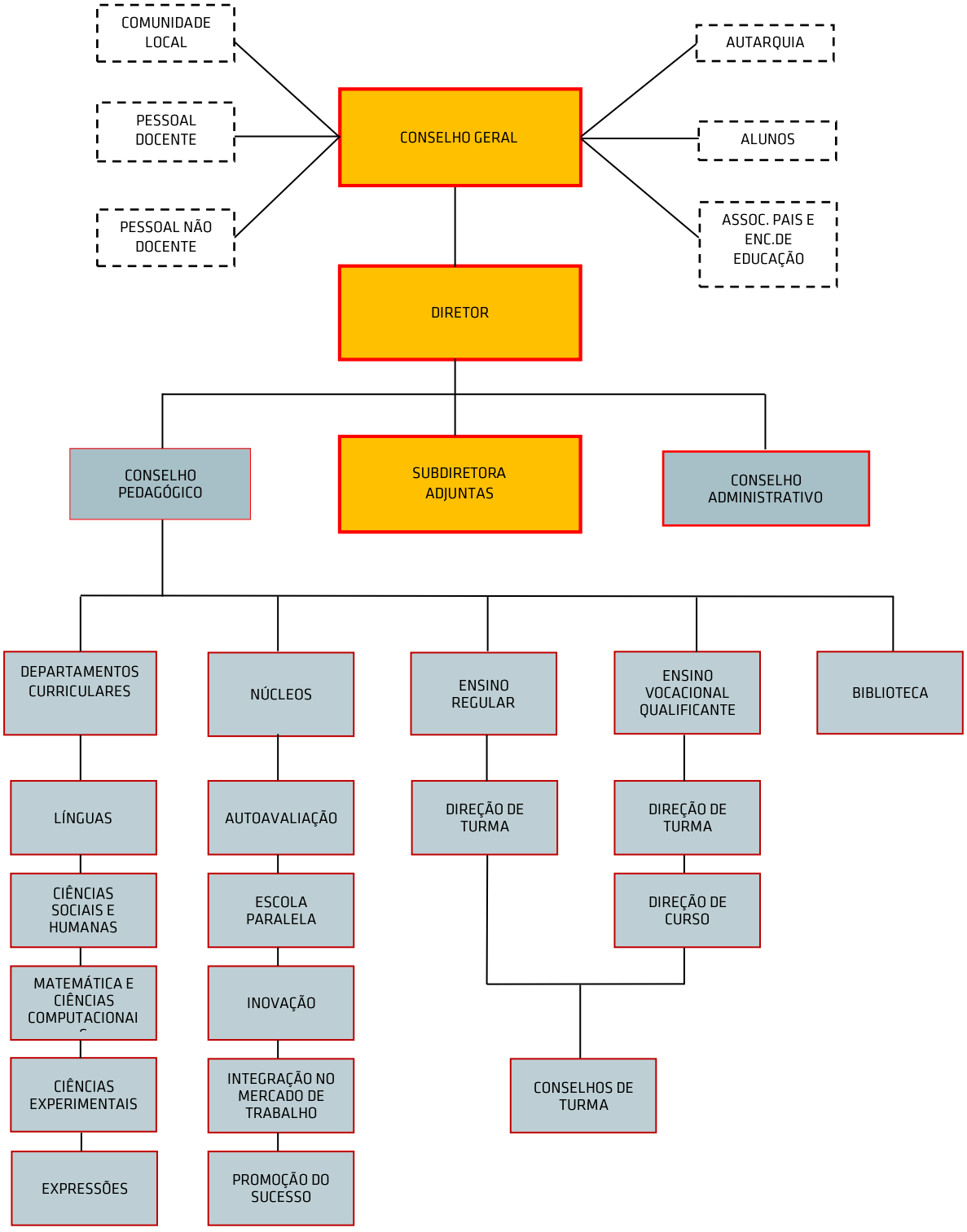
Outras Entidades
Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto
Câmara Municipal de Vila do Conde
Junta de Freguesia de Vila do Conde
Cooperativa Agrícola de Vila do Conde
Junta de Freguesia de Vila do Conde
Banco de Portugal

Empresas/Instituições com quem a ESJR acordou protocolos, no âmbito da formação dos cursos profissionais: Disponibilização de estágios profissionais a alunos dos cursos		
ACES	Escola Superior de Media Artes e Design	República (Rodrigues e Martins - Restauração, Lda.)
ADELINO PENICHE ELETRICIDADE - UNIPESSOAL	Estúdio Artephoto Fineart	Rest. Marisqueira Quebra-Mar Mbrasa
Albina Marta Flores Fangueiro, EIRL	Etiqembal – Baptista de Lima, Lda.	Restaurante 1000 Fronteiras
Alice Maria Sousa Mesquita (trabalhador independente)	Europa Food&Drinks	Restaurante Adega Gavina
Allied Motion Portugal, Lda.	Expression	Restaurante ÉLeBê
ALOHA (Excelentimpério Eventos, Lda.)	Fag & Castro - construção e remodelação de interiores	Restaurante Garfo Torto
ANDIMAR Boutique	Fonspal-importações e exportações	Restaurante Macau (Cozinha Asiática)
ANTÓNIO MANUEL LIMA PONTES - INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	FOTO NETA, serviços fotográficos Lda.	Restaurante o Mestre-Vila
ASICS	GLAMOUR TODAY	Restaurante O Pátio
Associação Desportiva Cultural e Recreativa das Caxinas e Poça da Barca	Global Jeans, Comercio de Vestuário, SA	Restaurante Peniche
Ativo Kids	Imoenergi, soc med imobiliária, Lda.	Restaurante Praça Velha

Empresas/Instituições com quem a ESJR acordou protocolos, no âmbito da formação dos cursos profissionais: Disponibilização de estágios profissionais a alunos dos cursos		
Augusto do Sérgio Empreendimentos Balneares e Turísticos, Lda.	Inasilpe Instalações Electricas, Lda.	Restaurante Recanto do Luís
AWESOME	INFORSYSTEM - EQUIPAMENTOS INFORMATICOS, LDA.	Restaurante Rendilheira
Azevedo & Salgado, Lda.	INSIDE	Restaurante São João
Bar da Escola Secundária José Régio	Instalcom, Montagens Eléctricas, Lda.	Restaurante Villa 953
Bar Pubblik Gin Cocktails e Food	INTS PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	Restaurante Villa do Conde - Buzios Talentosos, LDA
Barbershop	J. F. Miguens, Lda.	RF - INSTALAÇÕES ELÉTRICAS - UNIPESSOAL, LDA
BigWave, Unipessoal, Lda.	J.P.O. Comércio de Eletrodomésticos Lda.	Rio Ave Futebol Clube
BITSHOP, LDA	Jacquelin Sousa Unipessoal, Lda.	Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda.
Blue Kids	Joniluna universal, Lda.	Roady Centro Auto Vila do Conde
BMS - INFORMÁTICA, MANUTENÇÃO E SERVIÇOS LDA.	Junta Freguesia Vila do Conde	Romando Beach Club
Brilhantalcance, Unipessoal Lda.	L3W Material Eléctrico, Lda.	Salão de Cab. E Est. Arte nas mãos
Bruno Alberto Miranda Castro da Silva	Lactogal – Produtos Alimentares S.A.	Salão Lali Lemos
Cabeleireiro Gina	Lafontana Produções Artísticas Unipessoal, Lda.	Salão Manuela
Cabeleireiro Sílvia Rodrigues	LAR DE SONHO	Salão Marilu
Cacau - Café Bar	Liliana Raquel da Silva Guimarães Aguiar	Salão Orianas Sameiro
Café Guarda Sol	Limas Desporto, Artigos de Desporto, Lda. (Sneakers Concept)	São Pedro Restaurante
Café Marujo	Linha da Praia Imobiliária e Turismo, Lda.	Set2stage,LDA
Cândido Granja	Loja Outlet Futebol Clube do Porto	Silva & Paiva contabilidade e direito
Casa Ocasião	Luciano Terroso & Susana Mesquita,Lda (Sucessos Sport)	Silvia Braga universal, Lda.
Cátia Moreira Cabeleireiros	Luísa Barreto Unipessoal, Lda.	Skechers USA Portugal
Centro de Formação Desportiva Náutica Frei João, Agrupamento de Escolas Frei João de Vila do Conde	Luxe Hair	SNA Europe [Industries],Lda.
Cidade Radical, Lda.	MAR Kayaks, Lda	Soc. Com. C. Santos, S.A.
CMVC - Centro de Memória e Arquivo Municipal de Vila do Conde	Marques PhotoPM	SOLARIS - Associação Nacional para a Defesa Ambiental, Social e da Saúde
CONFEMO - CONFECÇÕES E MODA DE ESPANHA, SA	MITRAM, LDA	Sônia Maria Loureiro de Castro (A Mercearia)
Corte Jovem	Mjvendeiro SA (Posto BP)	Steps-Passos Certos Sapataria Unipessoal, Lda.
CORTEXDIGITAL – UNIPESSOAL, LDA.	MTK+ Comércio de Componentes Eletrónicos, Lda.	StoreCom Telecomunicações André Carvalho
Crafer-artes Gráficas Lda.	Nautico Bar (Augusto do Sérgio Empreendimentos Balneares e Turísticos, Lda.)	TIAGO PEREIRA BARBERSHOP
Cristina Martins Unipessoal, Lda.	New Style Project	Toque Divino
Curva do S Café Bar Lda.	Nike Retail B.V.- Sucursal	Tourigalo
D'Elas	O Forno da Flor do Mar - Indústria padaria e pastelaria sociedade unipessoal Lda.	TROFALARMES - Sistemas de Domótica, Lda.
Desigual	O Treininho	Tuttosport David's - Comércio de artigos de desporto, Lda.
Dream Sessions - Associação Cultural	Oferta Impar - C.B. Publicitários, Unipessoal, LDA.	UltimaTek LDA.
ECOFORCE - COMÉRCIO DE PORTAS E AUTOMATISMOS DE SEGURANÇA, LDA.	Os Eusébios	UrbanZone- Rui Baltazar Pereira
Ecosteel, S A	Ovelha Negra Clothes	Vibrante Beleza Unipessoal Lda.
EDAL MOLDES - INDÚSTRIA DE MOLDES E FERRAMENTAS	Pastelaria-Povoa Mar	Vídeo Póvoa LDA.
Ediprinter - Soluções de Informática, Lda	Paula Coentrão	Vítor Carlos Gomes
ELECTRO RAQUEL, LDA.	Perfumaria Douglas Portugal, Lda.	Worten – Equipamentos para o Lar, S.A.
ELECTRO SPYDER COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, LDA.	PGS - Sistemas Informáticos	Xilogaitas Assoc. de Artes e Ofícios
ELETRO CAXINAS	PONTO PAY VILA DO CONDE	
En Vogue	PROBABLE EQUATION - UNIPESSOAL, LDA	
EnergyTop - Instalações Elétricas e Topografia Lda.	Quinta da Peneda - Surpresas e Afazeres, LDA	
Ericeira – Vila do Conde The Style Outlet	RCM Impressão de Etiquetas, Lda.	

Estrutura de Gestão e Atividades

A ESJR está organizada da seguinte forma:



Para além do funcionamento regular dos diversos Órgãos, regista-se uma cultura participativa (envolvimento), quer por força do trabalho por projeto, com vários clubes e projetos de índole transversal à Escola, que no âmbito das autoavaliações e das Equipas multidisciplinares que nelas participam.

As práticas de comunicação são suportadas por uma estrutura documental organizada e de suporte às várias etapas da relação com a Escola, de que são exemplo (para informação adicional, consultar no sítio da Escola – "receção colaboradores"):

- Manual de sobrevivência
- Manuais de procedimentos – docentes e não docentes
- Formação de docentes (apoio à utilização das plataformas e Impressão on-line)

Para além da presença nas redes sociais, a ESJR considera estratégica a gestão do relacionamento com as partes interessadas e a disseminação de informação, através de um portefólio vasto de edições: jornal JR, Le Petit Journal, Just a Magazine, IJRégio, In4Mate, ...).

Informação sobre a Autoavaliação (AA)

Data da Autoavaliação	**Fevereiro e março de 2022** **Nota: O relatório de autoavaliação poderá ser consultado durante a visita da equipa avaliadora.**
Recorreu a um facilitador/ consultor externo?	Sim. Empresa de consultoria que apoiou a facilitação dos *workshops* na autoavaliação, deu apoio na pontuação e na definição de prioridades. O modelo utilizado foi o de formação / ação: - capacitação inicial da Equipa de Autoavaliação – formação de 8h em Modelo EFQM – Fundamentos. - introdução à utilização da Assess Base da EFQM. - dinamização de sessões de partilha e de estruturação de evidências e de pontos fortes / áreas de melhoria, por componentes e critérios do modelo EFQM. - facilitação do processo de priorização.
Método de Avaliação	O processo de AA iniciou-se com um *workshop* para toda a Equipa de AA, tendo sido formadas várias subequipas por componente/critérios (Subequipa 1 – critérios 1 e 2; Subequipa 2 critérios 3 e 4; Subequipa 3 – critério 5; Subequipa 4 – Critério 6 e Subequipa 5 – critério 7). Decorreram mais 2 *workshops* de formação/ação e sensibilização da Equipa de AA, onde foi preenchido o questionário de *self-assessment* num momento inicial para fomentar um primeiro debate alargado e abordar os temas chave a enquadrar na AA. A partir desse momento realizou-se a recolha de informação, quer pela via de análise documental, quer pela realização de reuniões e validação com os responsáveis pelas componentes/critérios e com equipas fornecedoras de informação. O plano de projeto teve momentos semanais de monitorização e de realinhamento das atividades, para a identificação dos pontos fortes, áreas de melhoria e sugestões de melhoria (potenciais ações de melhoria), ao longo de todo o processo. Finalmente, e após agregada a informação de cada critério, foi elaborada a AA global, com novo preenchimento do *self-assessment*, tendo sido alvo de consenso e de análise dos critérios para definir as prioridades das ações de melhoria. **Resumo dos temas chave** • Diferenciação da ESJR – valor da educação, reputação, imagem • Comunicação • Interna • Externa • Competências chave – perfis profissionais para os próximos ciclos estratégicos • Parcerias • Novo modelo de gestão partilhado com a Câmara Municipal • Integração tecnológica, arquitetura de sistemas de informação • PADDE, Transformação digital, desmaterialização • Benchlearning • Avaliação, atributos: indicadores de impacto, metas, comparações, tendências, ... A Equipa de Autoavaliação da ESJR sintetizou então os pontos fortes, as áreas de melhoria e propôs os projetos de melhoria a votação. Para esta avaliação, a equipa teve em conta a sua visão do modo de funcionamento da ESJR e dos seus resultados, as evidências para cada critério e indicador, tendo recorrido aos seguintes instrumentos para recolha, identificação e sistematização de evidências: - estrutura e blocos do Self-Assessment. - matriz de suporte à autoavaliação por critério e parte de critério - matriz de avaliação dos projetos de melhoria
Quais as lições aprendidas com impacte na melhoria do próximo exercício de AA?	• O processo de autoavaliação beneficiará com um arranque em modelo presencial, o que ainda não foi possível adotar. • As subequipas poderão ser "mescladas" fomentando ainda mais o cruzamento de competências transversais. • Poderão ser dinamizados *focus groups* com outras partes interessadas, nomeadamente os alunos e parceiros. • Será benéfico calibrar conceitos de gestão transversalmente à Equipa de AA logo nos workshops iniciais.

Resultado da Autoavaliação

Principais Pontos Fortes

Critério 1
- Documentos estruturantes
- Envolvimento das novas Pessoas
- Documentação de apoio
- Partipacação em órgãos externos
- Empregabilidade e prosseguimento de estudos; clubes; oferta específica
- Diversidade de nacionalidades – alunos
- Feiras
- Protocolos
- SPO – diagnóstico de necessidades

Critério 2
- Documentos estruturantes
- Envolvimento das novas Pessoas
- Acolhimento de migrantes
- Documentação de apoio
- Clubes

Critério 3
- Oferta diversificada
- Canais de comunicação com Partes Interessadas
- Manual de sobrevivência
- Plano de formação
- Envolvimento dos vários níveis da estrutura em novos projetos e na gestão corrente
- Protocolos e parcerias duradouros, avaliação dos fornecedores, reuniões regulares
- Inquéritos às empresas
- Avaliação do desempenho dos docentes e não docentes

Critério 4
- Boas práticas ambientais
- Inquéritos de satisfação às várias Partes Interessadas
- Fia aberto, canais de comunicação
- Atividades extracurriculares, ações de sensibilização ambiental e de solidariedade
- Plano de formação
- Autoavaliações com ferramentas de referência para melhoria dos processos
- Prémios
- Auditorias internas

Critério 5
- Reconhecimento externo
- Simulacros
- Avaliação do desempenho com indicadores de performance e de perceção
- Diversidade da oferta
- Centro de documentos e centro de partilha
- Canais de comunicação diversificados e abrangentes
- E-mails institucionais
- Desmaterialização no formato de inquirição à satisfação
- Conformidade com gestão da propriedade intelectual e direitos de autor
- Inventário de ativos e património

Critério 6
- Segmentação dos resultados dos clientes
- Segmentação dos resultados por várias dimensões
- Reduzida taxa de abandono escolar

- Resultados da perceção dos alunos e dos encarregados de educação
- Resultados da satisfação do pessoal docente e não docente
- *Ranking* da Escola

Critério 7

- Tendências de melhoria nos alunos apoiados em programas específicos
- Aumento do número de docentes no ensino especial
- Conta de gerência e auditorias internas demonstram conformidade – número de não conformidades = 0
- Médias de acesso para prosseguimento de estudos
- Dados da formação para capacitação digital
- Disseminação de novos formatos de comunicação para suporte ao ensino
- Renovação do corpo docente
- Número de prémios, de bolsas atribuídas, diminuição dos alunos com faltas disciplinares, com ocorrências, taxas de aprovação de 80 a 90% com apoio tutorial
- Aumento da taxa de conclusão dos cursos
- Segmentação dos resultados
- Melhoria do desempenho em disciplinas específicas / exames, posicionamento nos *rankings*

Principais Oportunidades de Melhoria

Critério 1

- Comunicação – interna / externa
- Divulgação interna e externa
- Marketing

- Organização e processos
- Gestão da imagem
- Envolvimento e participação das partes interessadas
- Captação de megatendências

Critério 2

- Comunicação – interna / externa
- Código de ética e conduta
- Competências digitais / PADDE
- Visibilidade da Escola na comunidade

Critério 3

- Potenciar canais de comunicação
- Formação interna – potenciar experiência dos formadores
- Ajustamento de horários para atividades extracurriculares
- Formalização e revisão dos protocolos e das parcerias

Critério 4

- Rever e ajustar inquéritos à satisfação
- Rever e promover práticas de sustentabilidade
- Potenciar canais de comunicação
- Aumentar a oferta de atividades extracurriculares
- Melhorar plano de formação
- Concorrer a prémios de forma mais abrangente
- Diversificar âmbito das auditorias internas

Critério 5

- Gestão da cibersegurança
- Espaço social

- Sala do futuro
- Centro de apoio às aprendizagens
- Atualizar parque informático. Melhorar comunicações à internet.
- Promover maior utilização e-mail institucional pelos Encarregados de Educação
- Potenciar plataforma INOVAR
- Dinamização do funcionamento dos Clubes – horários e flexibilidade
- Eficiência energética, menor pegada ecológica
- Garantir aumento das receitas próprias

Critério 6

- Definição de metas
- Realização de comparações
- Análise estruturada de tendências
- Alargamento da auscultação a um leque mais abrangente de partes interessadas
- Alargamento da auscultação aos diversos eventos organizados e às participações da ESJR

Critério 7

- Melhorar desempenho ao nível dos consumos energéticos

Priorização das Oportunidades de Melhoria

O resultado do self-assessment, por componente do modelo, bem como a estruturação das evidências por critério e parte de critério, permitiram identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria anteriormente sistematizados.
A partir da análise das áreas de melhoria, as mesmas foram agregadas em vários projetos de melhoria potenciais, que lhes pudessem dar resposta.
Foi desde logo identificado um primeiro filtro temporal e de impacto, de acordo com a sensibilidade da Equipa de AA, com a identificação de dois níveis de prioridade, conforme se descreve de seguida:

Prioridade 1

- Redesenhar o plano de comunicação da ESJR – critérios 1,2,3,5,6
  - Marca / identidade ESJR
  - Propósito, missão, visão e valores
  - Melhoria dos conteúdos e dos canais de comunicação / redes sociais
  - Avaliação da perceção com a comunicação

- Rever e disseminar os instrumentos de gestão estruturantes para a gestão do relacionamento – critérios 1,4,5
  - Código de ética e de conduta
  - Manual de acolhimento / sobrevivência
  - Manual de funcionamento e de mudança de ano

- Transformação digital para sustentabilidade ambiental – critérios 2,3,5,7
  - Assinaturas digirais
  - Redução de consumos de papel
  - Formulários / impressos eletrónicos

- Organização, revisão e avaliação dos protocolos existentes – critérios 2,3,6,7
  - Inventariação dos protocolos
  - Inventariação dos parceiros
  - Avaliação dos protocolos
  - Avaliação da satisfação dos parceiros

- Rever e melhorar os instrumentos de avaliação da perceção e de auditoria interna – critérios 3,4,6

- Implementação e avaliação do "Espaço Solidário" – Critérios: Todos

Prioridade 2

- Revisão das atividades extracurriculares – critérios 3,4,5,6,7
- Definição, implementação e avaliação de uma estratégia de sustentabilidade ambiental – critérios 1,3,4,5,6,7
- Dinamização e avaliação do impacto do "Espaço Serviços" – critérios 1,3,4,6,7

De seguida, a lista de projetos foi submetida a votação pela Equipa de AA, de acordo com o método descrito:

Método de Priorização utilizado	**A ESJR utilizou um sistema de pontuação híbrido, considerando como primeiro referencial os resultados do *self-assessment* da *Assess Base* da EFQM, devidamente alinhado com a aplicação de uma abordagem clássica que utiliza três critérios de priorização – impacto do projeto de melhoria, capacidade para implementar o projeto de melhoria e satisfação expectável das partes interessadas, que proporcionaram a informação com o detalhe necessário para a definição das principais áreas de melhoria.** **A definição das ações de melhoria foi alinhada com o plano estratégico em vigor e com os instrumentos de gestão, nomeadamente o plano anual de atividades e outras iniciativas e modelos de transformação em início de implementação – ev.: PADDESJR.**

Resultado

Os 3 Projetos de Melhoria mais importantes (acordados) são:

Projeto 1	**Potenciar os canais de comunicação e a gestão da marca ESJR**
Projeto 2	Reformular e melhorar o centro de documentos
Projeto 3	Implementar o Projeto de Escola de Desenvolvimento Digital e Inovação (PEDDI)

Projeto de Melhoria 1

Título	**Potenciar os canais de comunicação e a gestão da marca ESJR**		
Responsável	António Almeida; Anabela Barros		
Data de Conclusão	09/2022		
Relação com os Critérios do Modelo EFQM	**Direção** 1,2	**Execução** 3,4,5	**Resultados** 6,7
Estado atual (mês/ano)	Concluído		

Descrição do Projeto

RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar	
Qual é o objetivo	• Projetar a marca da ESJR interna (*employer branding*) e externamente. • Disseminar de forma mais impactante os principais resultados e a proposta de valor / de diferenciação da ESJR. • Melhorar a comunicação interna e externa da escola. • Potenciar as diferentes formas de comunicação. • Promover a articulação entre os diversos canais de comunicação. • Promover a imagem ESJR junto da comunidade educativa. • Projetar a marca ESJR.
Porque é importante para a sua organização?	A ESJR é uma referência no setor e na região e pretende afirmar a sua marca de uma forma mais impactante e mais efetiva, para garantir maior notoriedade e melhorar a gestão do relacionamento com as partes interessadas.
Como irá medir o sucesso?	• Grau de satisfação das partes interessadas. • Grau de concretização do plano de projeto. • Incremento na notoriedade da marca ESJR. • Grau de satisfação das partes interessadas > 60%. • Plano de projeto com desvio < 5 dias úteis. • Identificação de um benchmark para monitorização futura do índice de notoriedade.
Qual é o objetivo da melhoria?	• O principal objetivo desta melhoria é transformar a gestão da comunicação interna e externa da ESJR afirmando a respetiva marca e imagem junto das partes interessadas.
ABORDAGEM: Descreva como é que o projeto está planeado e porque é necessário	
Qual o problema que está a tentar resolver?	A excelência do desempenho da ESJR carece de maior visibilidade interna e externa. A marca ESJR está pouco desenvolvida em termos e divulgação e marketing.
Como foi identificado?	O problema foi identificado durante o processo de AA/EFQM 2020.
O que estão a planear fazer?	• Diagnóstico inicial e auscultação às partes interessadas. • Diagnóstico sobre a eficácia dos canais de comunicação. • Análise dos fatores chave de diferenciação e da proposta de valor • Implementação de um modelo de gestão da marca ESJR. • Implementação de ações de melhoria. • Implementação de melhorias nos canais de comunicação da ESJR. • Avaliação do projeto de melhoria e perspetivas futuras.
Porque estão a fazer desta forma?	Enquadra-se nas boas práticas do desenho de novos serviços e soluções.
DESDOBRAMENTO: Descreva como é que o projeto será implementado	
Como será implementada a abordagem?	Foram dinamizados procedimentos de recolha de dados para a fase de diagnóstico. Foi feita uma análise baseada na evidência e em dados relativos à utilização dos atuais canais de comunicação.
Onde e quando será implementada?	O projeto de melhoria foi implementado de forma transversal na ESJR com uma duração de 5 meses.
Quem contribui para a sua implementação?	Foi um projeto de melhoria transversal à ESJR, dinamizado a partir de patrocínio direto da Direção, pelo respetivo responsável de projeto, com acompanhamento permanente por parte da Equipa de AA.

AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso	
Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)	A monitorização da evolução do projeto de melhoria foi feita numa base quinzenal, com reunião mensal alargada entre projetos de melhoria e a Equipa de AA que acompanhou.
Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)	A monitorização dos resultados do projeto de melhoria foi feita numa base quinzenal, com reunião mensal alargada entre projetos de melhoria e a Equipa de AA que acompanhou.
Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem	Foram produzidos resumos do acompanhamento de cada projeto de melhoria, para partilha entre projetos de melhoria. Foi produzido o relatório final integrado de programa. Foi completada para cada PM uma ficha de projeto - reporte da evolução dos PM, onde constam: - a lista de entregas planeadas, realizadas. - a lista de entregas não planeadas, realizadas. - o refinamento / melhorias verificadas. - as aprendizagens para futuros processos de gestão da mudança e da melhoria e as boas práticas.

Plano de Projeto

Ação	Responsável	Data de conclusão	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Estado
Diagnóstico inicial e auscultação às partes interessadas		05/2022				x	x								Concluído
Diagnóstico sobre a eficácia dos canais de comunicação		06/2022				x	x	x							Concluído
Análise dos fatores chave de diferenciação e da proposta de valor		07/2022					x	x	x						Concluído
Implementação de um modelo de gestão da marca ESJR		09/2022					x	x	x	x	x				Concluído
Implementação de melhorias nos canais de comunicação da ESJR		09/2022							x	x	x				Concluído
Avaliação do projeto de melhoria e perspetivas futuras		09/2022									x				Concluído

De seguida apresenta-se informação complementar para este projeto de melhoria sob a forma de uma ficha resumo. No momento da visita de avaliação serão adicionalmente apresentados os resultados de forma segmentada para cada projeto de melhoria.

Ficha de projeto - reporte da evolução dos projetos de melhoria

Complemento ao documento final de candidatura/projetos de melhoria

VbEFQM

Projeto de melhoria nº: 1 1

Designação do projeto de melhoria: **Potenciar os canais de comunicação e a gestão da marca ESJR**

Lista de entregas planeadas, realizadas	Inquérito para auscultação da perceção relativamente às formas de comunicação da ESJR. Reforço e maior dinamismo do Facebook. Maior divulgação do youtube enquanto promotor de boas práticas. Criação do Instagram da ESJR. Melhoria da página da escola (mais atrativa, dinâmica, atual e intuitiva. Colocação, em vários espaços, de "Símbolos" da história da ESJR, para memória futura (existência de QRC). Colocação de um memorial ao Hino ESJR (tributo aos autores e à ESJR). Criação de um logotipo da ESJR em 3D, na entrada poente (para apropriação da entidade escola). Criação de uma planta virtual da escola. Merchandising (aquisição de material que potencie o sentido de pertença)Maior transparência entre ESJR e a comunidade (divulgação de dados estatísticos, nomeadamente absentismo dos colaboradores). Potenciar a utilização do Teams enquanto meio de comunicação.	Evidências: Respostas aos inquéritos; www.esc-joseregio.pt (menus laterais); Canal youtube com material adicionado; Fotos, cartazes, exposição; T-shirt; Sweatshirt; Lápis, borrachas, guarda-chuvas, pastas ESJR; Emblemas académicos; Colocação de câmaras no espaço DT (4), DIR (4), SPO (2), ASocial (1), SAE (1 setor alunos + 1 setor pessoal); Comunicação interna através teams (mapa de acessos).
Lista de entregas não planeadas, realizadas	Arte na alameda (QRC). Designação dos espaços (apropriação pela comunidade). Sistema de áudio em substituição da campainha. Teams como potenciador de apoio pedagógico (ORCA apoio onelino). Utilização da tecnologia QRC.	Evidências: Fotos dos bancos exteriores; RJR (Rádio) música em substituição da campainha. Fator diferenciador da ESJR; Volume de formandos aprovados. Horários com espaços de apoio pedagógico via Teams.
Refinamento / Melhorias verificadas	Maior facilidade em divulgar a marca Diagnósticos mais eficientes Avaliação das atividades mais fácil, eficaz e eficiente	Evidências: Aplicação do QRC na avaliação de atividades e serviços. Página da escola com acesso mais fácil, rápido e intuitivo.
Aprendizagens para futuros processos de gestão da mudança e da melhoria **Boas práticas**	Designação e caracterização dos blocos de aulas enquanto procedimento que potencie um maior envolvimento da comunidade escolar. Reconhecimento da importância da auscultação dos elementos chave através de focus group, enquanto mecanismo promotor da excelência. Constatação da importância da utilização conjugada de vários canais de comunicação enquanto impulsionador da partilha de informação e de boas práticas. Colocação da designação ESJR de grandes dimensões como promotor de imagem de marca para o exterior.	

Projeto de Melhoria 2

Título	**Reformular e melhorar o centro de documentos**		
Responsável	Sílvia Amorim; Madalena Moreno		
Data de Conclusão	09/2022		
Relação com os Critérios do Modelo EFQM	**Direção** 1	**Execução** 4,5	**Resultados** 6,7
Estado atual (mês/ano)	Concluído		

Descrição do Projeto

RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar	
Qual é o objetivo?	• Aumentar a eficiência na gestão de documentos na ESJR. • Garantir um maior nível de integração e fluidez no acesso e nos circuitos de informação.
Porque é importante para a sua organização?	• Para uniformizar circuitos de informação. • Para a tomada de decisões mais céleres suportadas em evidências. • Desmaterialização de processos.
Como irá medir o sucesso?	• Grau de satisfação dos utilizadores do centro de documentos. • Grau de cobertura documental do centro de documentos. • Grau de poupança com a desmaterialização de processos. • Grau de satisfação dos utilizadores > 60%. • Plano de projeto com desvio < 5 dias úteis. • Grau de cobertura documental >75%. • Poupança estimada de, pelo menos, 5% com a desmaterialização de processos.
Qual é o objetivo da melhoria?	• O principal objetivo desta melhoria é uma utilização mais eficiente dos recursos de informação, melhorando a organização e a gestão da informação para os utilizadores do centro de documentos e permitindo o seu uso de forma mais ágil e estruturada.
ABORDAGEM: Descreva como é que o projeto está planeado e porque é necessário	
Qual o problema que está a tentar resolver?	Com o crescimento da atividade e da circulação de documentos em formato digital, foi-se condicionando a organização simples e célere do acesso ao centro de documentos, o que pode prejudicar o acesso e a partilha de informação em tempo útil.
Como foi identificado?	O problema foi identificado durante o processo de AA / EFQM 2020.
O que estão a planear fazer?	• Análise macro dos circuitos da informação; • Identificação dos pontos de melhoria; • Validação inicial com utilizadores chave; • Redesenho dos processos e dos circuitos; • Implementação da solução; • Avaliação da solução.
Porque estão a fazer desta forma?	A metodologia enquadrou-se nas boas práticas do desenho de novos serviços e soluções e do redesenho de processos.
DESDOBRAMENTO: Descreva como é que o projeto será implementado	
Como será implementada a abordagem?	Foram mapeados os processos e os circuitos de informação. Foram dinamizados procedimentos de recolha de dados para a fase de diagnóstico. Foram redesenhados os processos e os circuitos. A solução global foi pilotada, implementada e avaliada.
Onde e quando será implementada?	O projeto de melhoria foi implementado de forma transversal na ESJR e com uma duração de 5 meses.
Quem contribui para a sua implementação?	Foi um projeto de melhoria transversal à ESJR, dinamizado a partir de patrocínio direto da Direção, pelo respetivo responsável de projeto, com acompanhamento permanente por parte da Equipa de AA.

AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso	
Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)	A monitorização da evolução do projeto de melhoria foi feita numa base quinzenal, com reunião mensal alargada entre projetos de melhoria e a Equipa de AA que acompanhou.
Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)	A monitorização dos resultados do projeto de melhoria foi feita numa base quinzenal, com reunião mensal alargada entre projetos de melhoria e a Equipa de AA que acompanhou.
Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem	Foram produzidos resumos do acompanhamento de cada projeto de melhoria, para partilha entre projetos de melhoria. Foi produzido o relatório final integrado de programa. Foi completada para cada PM uma ficha de projeto - reporte da evolução dos PM, onde constam: - a lista de entregas planeadas, realizadas. - a lista de entregas não planeadas, realizadas. - o refinamento / melhorias verificadas. - as aprendizagens para futuros processos de gestão da mudança e da melhoria e as boas práticas.

Plano de Projeto

Ação	Responsável	Data de conclusão	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Estado
Análise macro dos circuitos da informação		05/2022				x	x								Concluído
Identificação dos pontos de melhoria		06/2022					x	x							Concluído
Validação inicial com utilizadores chave		07/2022					x	x	x						Concluído
Redesenho dos processos e dos circuitos		07/2022					x	x	x						Concluído
Implementação da solução		09/2022							x	x	x				Concluído
Avaliação da solução		09/2022									x				Concluído

De seguida apresenta-se informação complementar para este projeto de melhoria sob a forma de uma ficha resumo. No momento da visita de avaliação serão adicionalmente apresentados os resultados de forma segmentada para cada projeto de melhoria.

Ficha de projeto - reporte da evolução dos projetos de melhoria

Complemento ao documento final de candidatura/projetos de melhoria

VbEFQM

Projeto de melhoria nº: 2 2

Designação do projeto de melhoria: **Reformular e melhorar o centro de documentos**

Lista de entregas planeadas, realizadas	Reformulação/atualização dos documentos. Mudança do desenho organizacional do centro de partilha. Reformulação dos inquéritos de satisfação aos elementos da comunidade educativa (pessoal docente, não docente, alunos, EEs, ...) e sua aplicação. Realização de um focus group com elementos das estruturas intermédias e com assento no CP.	Evidências: A nova organização do centro de documentos, documentos mais simplificados e atualizados, inquéritos mais uniformes e adaptados à realidade da ESJR e com um tratamento mais eficaz. Resultados dos inquéritos de satisfação aos clientes com valores acima de 73%.
Lista de entregas não planeadas, realizadas	Análise do desenho do site e proposta de melhoria. Redesenho do fluxograma geral no âmbito da gestão dos documentos e do centro de documentos.	Evidências: Nova organização do site. Espaço próprio para Universidades, no site da ESJR. Estabelecimento de protocolos com o ensino superior. Atualização e reformulação do PE e PEDAL. Redução da documentação em formato papel.
Refinamento / Melhorias verificadas	Melhor organização. Maior facilidade de consulta. Uniformização e atualização de todos os documentos.	Evidências: Resultados da auscultação do focus group. Estrutura do Centro de Documentos. Construção de modelos mais eficazes e eficientes.
Aprendizagens para futuros processos de gestão da mudança e da melhoria **Boas práticas**	Reconhecimento da importância da auscultação dos elementos-chave através de focus group, enquanto mecanismo promotor da excelência Constatação da importância da utilização conjugada de vários canais de comunicação enquanto impulsionador da partilha de informação e de boas práticas Desmaterialização de documentação (p.e. cópias dos exames nacionais enviados por email)	

Projeto de Melhoria 3

Título	**Escola de desenvolvimento digital e inovação**
Responsável	Sandra Amaral; Celeste Novo
Data de Conclusão	09/2022
Relação com os Critérios do Modelo EFQM	Direção 2 Execução 5 Resultados 6,7
Estado atual (mês/ano)	Concluído

Descrição do Projeto

RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar	
Qual é o objetivo?	• Capacitar a ESJR para a transição e para a transformação digitais. • Garantir a implementação e a avaliação de um processo de gestão da inovação.
Porque é importante para a sua organização?	A ESJR tem que acompanhar as megatendências, nomeadamente a digitalização da economia e a capacidade de gerar inovação de forma continuada, para dar resposta aos desafios emergentes no setor da educação.
Como irá medir o sucesso?	• Incremento de Pessoas detentoras de novas competências digitais. • Grau de desmaterialização de processos. • Eficácia do processo de gestão da inovação. • Grau de satisfação dos formandos com ações de capacitação e de transformação digital > 60%. • Capacidade de gerar ideias para projetos e de aprovar, pelo menos, 2 projetos inovadores para implementar em 2022/2023.
Qual é o objetivo da melhoria?	• O objetivo principal desta melhoria é o de promover processos mais sólidos de transformação e de gestão da mudança, alavancados em práticas sistemáticas e organizadas de gestão da inovação e de geração de novas abordagens organizacionais.
ABORDAGEM: Descreva como é que o projeto está planeado e porque é para executar em 2022/023necessário	
Qual o problema que está a tentar resolver?	É necessária uma abordagem estruturada e integradora para os programas de transformação digital e de inovação.
Como foi identificado?	O problema foi identificado durante o processo de AA / EFQM 2020.
O que estão a planear fazer?	• Realizar, pelo menos, 2 ações de formação em transformação e capacitação digital. • Introduzir, pelo menos, 2 inovações no sistema de gestão. • Avaliar a satisfação dos utilizadores com as inovações.
Porque estão a fazer desta forma?	A metodologia enquadrou-se nas boas práticas do desenho de novos serviços e soluções e do redesenho de processos.
DESDOBRAMENTO: Descreva como é que o projeto será implementado	
Como será implementada a abordagem?	• Identificar necessidades de formação e de capacitação. • Planear a formação. • Avaliar o resultado da formação. • Gerar propostas e ideias inovadoras. • Introduzir inovações no processo de ensino-aprendizagem. • Avaliar a implementação das inovações.
Onde e quando será implementada?	O projeto de melhoria foi implementado de forma transversal na ESJR e com uma duração de 5 meses.
Quem contribui para a sua implementação?	Foi um projeto de melhoria transversal à ESJR, dinamizado a partir de patrocínio direto da Direção, pelo respetivo responsável de projeto, com acompanhamento permanente por parte da Equipa de AA.

AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso	
Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)	A monitorização da evolução do projeto de melhoria foi feita numa base quinzenal, com reunião mensal alargada entre projetos de melhoria e a Equipa de AA que acompanhou.
Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)	A monitorização dos resultados do projeto de melhoria foi feita numa base quinzenal, com reunião mensal alargada entre projetos de melhoria e a Equipa de AA que acompanhou.
Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem	Foram produzidos resumos do acompanhamento de cada projeto de melhoria, para partilha entre projetos de melhoria. Foi produzido o relatório final integrado de programa. Foi completada para cada PM uma ficha de projeto - reporte da evolução dos PM, onde constam: - a lista de entregas planeadas, realizadas. - a lista de entregas não planeadas, realizadas. - o refinamento / melhorias verificadas. - as aprendizagens para futuros processos de gestão da mudança e da melhoria e as boas práticas.

Plano de Projeto

Ação	Responsável	Data de conclusão	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Estado
Identificar necessidades de formação e de capacitação		05/2022				x	x								Concluído
Planear a formação		06/2022				x	x	x							Concluído
Avaliar o resultado da formação		07/2022						x	x						Concluído
Gerar propostas e ideias inovadoras		09/2022					x	x	x	x	x				Concluído
Avaliar a implementação das inovações		09/2022									x				Concluído

De seguida apresenta-se informação complementar para este projeto de melhoria sob a forma de uma ficha resumo. No momento da visita de avaliação serão adicionalmente apresentados os resultados de forma segmentada para cada projeto de melhoria.

Ficha de projeto - reporte da evolução dos projetos de melhoria

Complemento ao documento final de candidatura/projetos de melhoria

VbEFQM

Projeto de melhoria nº: 3 3

Designação do projeto de melhoria: **Escola de desenvolvimento digital e inovação**

Lista de entregas planeadas, realizadas	Elevado número de docentes com capacitação digital de nível 1 e em formação nos níveis seguintes. Formação, na área da capacitação digital, para assistentes, após realização de focus groups para definir temas relevantes. Utilização gradual da assinatura digital em todos os processos da ESJR. Colocação de QRC nas caixas de sugestões e em espaços com oferta de serviços Avaliação por QRC de atividades. Criação de um espaço multifuncional, ServIRégio (disponibilização de serviços com valências no âmbito dos cursos qualificantes). Desmaterialização, nomeadamente na produção de certificados de habilitações.	Evidências: Mapas do CFAE; Registo das sessões de auscultação de focus group; Sessão de formação; Alteração de equipamento (com leitores digitais de CC) nos setores SAE e DIR; Fotografias; Projeto de implementação; Resultado de atividades avaliadas através da tecnologia QRC; Colocação de posto informático nos SAE para assinatura digital, num processo de desmaterialização; Nos recursos de exames nacionais, foi privilegiado a digitalização de documentos e o respetivo envio a custo zero em contraste com um valor para o procedimento em suporte papel.
Lista de entregas não planeadas, realizadas	Criação de coordenador de projeto anual transdisciplinar Qualificante. Implementação de um projeto de serviço de avaliação, assessoria, capacitação e consultadoria em ensino e inovação pedagógica - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da UP. Criação de arquivo digital por docente e não docente. Candidatura ao Centro Tecnológico Especializado.	Evidências: PEDAL; Comunicações entre ESJR e UP, reformulação dos Critérios de Avaliação; Esquema de criação do arquivo digital.
Refinamento / Melhorias verificadas	Desmaterialização de documentos e otimização de recursos.	Evidências: Remodelação do equipamento; Redução do gasto de papel.
Aprendizagens para futuros processos de gestão da mudança e da melhoria **Boas práticas**	Constatação da importância da desmaterialização de documentação para a redução de gastos e otimização dos recursos. Reconhecimento da necessidade de formação contínua na área da capacitação digital para todos os colaboradores.	