

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

do diretor do CENFORMA – Centro de Formação de Montijo e Alcochete

(de acordo com a Portaria nº 266/2012, de 30 de agosto)

A avaliação do desempenho do diretor do CENFORMA – Centro de Formação de Montijo e Alcochete far-se-á por referência aos seguintes itens:

### 1 - Parâmetros<sup>1</sup>

- A. «**Compromissos**»: tendo por base o grau de cumprimento dos compromissos assumidos na Carta de Missão do diretor, mediante indicadores que permitam avaliar a consecução dos mesmos, em termos de eficácia, eficiência e qualidade, com uma ponderação final de 50%;
- B. «**Competências**»: incidindo sobre indicadores que incluem a liderança, visão estratégica, gestão e representação externa, com uma ponderação final de 30%;
- C. «**Formação Contínua**»: realizada nos termos da alínea c) do nº 2 do artigo 37º do ECD, com uma ponderação final de 20%.

### 2- Conteúdos

A avaliação de cada conteúdo, referente aos três parâmetros anteriores, far-se-á por referência aos descritores, utilizando uma escala graduada de 1 a 10 valores.

### 3- Avaliação Final

O cálculo da avaliação final de cada conteúdo corresponde à média das pontuações obtidas nos respetivos descritores objeto de avaliação.

O cálculo final da avaliação interna será obtido segundo a seguinte fórmula:

$(\text{pontuação média dos compromissos} \times 50\%) + (\text{pontuação média das competências} \times 30\%) + (\text{pontuação da formação contínua} \times 20\%).$

As pontuações constarão da Ficha de Avaliação Interna.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Portaria nº 266/2012, de 30 de agosto, art.º 5º, ponto 1.

<sup>2</sup> Anexo II da Portaria nº 266/2012, de 30 de agosto.

Parâmetro A - 50%		
COMPROMISSOS		
Conteúdos	Descritores	Pontuação
<b>A.1 - Elaboração dos Planos de Formação e Atividades</b>	Os Planos de Formação e de Atividades atendem plenamente, com eficácia, eficiência e qualidade, às necessidades e prioridades definidas nos documentos estratégicos e planos de melhoria das escolas e agrupamentos de escolas associados em articulação com as necessidades e prioridades definidas pela tutela. Apresentam metodologias rigorosas e plenamente adequadas de levantamento de necessidades.	9 a 10
	Os Planos de Formação e de Atividades atendem às necessidades e prioridades definidas nos documentos estratégicos e planos de melhoria das escolas e agrupamentos de escolas associados em articulação com as necessidades e prioridades definidas pela tutela, evidenciando uma metodologia ajustada no levantamento de necessidades.	8
	Os Planos de Formação e de Atividades atendem à maioria das necessidades e prioridades definidas nos documentos estratégicos e planos de melhoria das escolas e agrupamentos de escolas associados em articulação com as necessidades e prioridades definidas pela tutela, evidenciando uma metodologia ajustada no levantamento de necessidades.	7
	Os Planos de Formação e de Atividades demonstram insuficiências relevantes, que comprometem a respetiva qualidade e eficácia, não atendendo no todo ou atendendo pouco aos documentos estratégicos e planos de melhoria das escolas e agrupamentos de escolas associados ou revelando metodologias desajustadas e pouco eficazes ao nível do levantamento de necessidades.	5 a 6
	Os Planos de Formação e de Atividades não foram elaborados ou foram elaborados muito deficientemente, não tendo em conta os documentos estratégicos e os planos de melhoria das escolas e agrupamentos de escolas associados, nem evidenciando uma metodologia rigorosa de levantamento de necessidades.	1 a 4
<b>A.2 - Operacionalização dos Planos de Formação e Atividades</b>	Foram elaborados todos os instrumentos de gestão das atividades do CENFORMA, evidenciando elevada eficácia e qualidade. Os instrumentos de gestão permitiram excelente divulgação e agilizaram o funcionamento e celeridade dos serviços, para os utentes/utilizadores. A totalidade dos instrumentos de gestão da formação, necessários aos utentes/utilizadores, estão disponíveis <i>online</i> em programas de utilização simples e eficazes. Os dossiers das ações encontram-se organizados, completos e de acesso fácil e rápido, constituindo a base legal de toda a certificação.	9 a 10

<b>A.2 - Operacionalização dos Planos de Formação e Atividades</b>	<p>Foram elaborados todos os instrumentos de gestão das atividades do CENFORMA, evidenciando eficácia e qualidade.</p> <p>Alguns instrumentos de gestão são pouco eficazes e/ou demonstram fraca qualidade, comprometendo a divulgação e prejudicando o funcionamento e celeridade dos serviços, para os utentes/utilizadores.</p> <p>Alguns instrumentos de gestão da formação, necessários aos utentes/utilizadores, não estão disponíveis <i>online</i>, ou estão em programas de utilização complexa e ineficaz.</p> <p>Os dossiers das ações encontram-se organizados, completos e de acesso fácil e rápido, constituindo a base legal de toda a certificação.</p>	8
	<p>Foram elaborados todos os instrumentos de gestão das atividades do CENFORMA, evidenciando eficácia e qualidade suficiente.</p> <p>Alguns instrumentos de gestão são ineficazes e/ou demonstram fraca qualidade, comprometendo a divulgação e prejudicando o funcionamento e celeridade dos serviços, para os utentes/utilizadores.</p> <p>Alguns instrumentos de gestão da formação, necessários aos utentes/utilizadores, não estão disponíveis on-line, ou estão em programas de utilização complexa e ineficaz.</p> <p>Os dossiers das ações não se encontram organizados e/ou completos e/ou não são de acesso fácil e rápido.</p>	7
	<p>Não foram elaborados todos os instrumentos de gestão das atividades do CENFORMA (défice até 15%).</p> <p>Alguns instrumentos de gestão são ineficazes e/ou demonstram fraca qualidade, comprometendo a divulgação e prejudicando o funcionamento e celeridade dos serviços, para os utentes/utilizadores (défice até 15%).</p> <p>Alguns instrumentos de gestão da formação, necessários aos utentes/utilizadores, não estão disponíveis on-line, ou estão em programas de utilização complexa e ineficaz.</p> <p>Os dossiers das ações não se encontram organizados e/ou completos e/ou não são de acesso fácil e rápido (défice 15%).</p>	5 a 6
	<p>Não foram elaborados todos os instrumentos de gestão das atividades do CENFORMA (défice superior a 15%).</p> <p>Alguns instrumentos de gestão são ineficazes e/ou demonstram fraca qualidade, comprometendo a divulgação e prejudicando o funcionamento e celeridade dos serviços, para os utentes/utilizadores (défice superior a 15%).</p> <p>Alguns instrumentos de gestão da formação, necessários aos utentes/utilizadores, não estão disponíveis <i>on-line</i>, ou estão em programas de utilização complexa e ineficaz.</p> <p>Os dossiers das ações não se encontram organizados e/ou completos e/ou não são de acesso fácil e rápido (défice superior a 15%).</p>	1 a 4

<b>A.3 - Concretização do Plano de Formação</b>	Os Planos de Formação e de Atividades foram completamente cumpridos, de forma eficaz, eficiente, demonstrando elevada qualidade e atingindo as percentagens anualmente definidas em Conselho de Diretores.	9 a 10
	Os Planos de Formação e de Atividades foram completamente cumpridos, evidenciando poucas lacunas aos níveis da eficácia, eficiência e/ou qualidade, não atingindo as percentagens anualmente definidas em Conselho de Diretores (défice igual ou inferior a 10%).	8
	Os Planos de Formação e de Atividades não foram completamente cumpridos e/ou apresentam algumas lacunas ao nível da eficácia, eficiência e qualidade, quase atingindo as percentagens anualmente definidas em Conselho de Diretores (défice igual ou inferior a 15%).	7
	Os Planos de Formação e de Atividades foram apenas parcialmente cumpridos, e/ou apresentam lacunas relevantes ao nível da eficácia, eficiência e qualidade, não atingindo as percentagens anualmente definidas em Conselho de Diretores (défice igual ou inferior a 30%).	5 a 6
	Os Planos de Formação e de Atividades não foram cumpridos, e/ou apresentam lacunas muito relevantes ao nível da eficácia, eficiência e qualidade, não atingindo as percentagens anualmente definidas em Conselho de Diretores (défice superior a 30 %).	1 a 4
<b>A.4 – Gestão de Recursos Humanos</b>	A Gestão dos Recursos Humanos foi eficaz, eficiente e de excelente qualidade.	9 a 10
	A Gestão dos Recursos Humanos foi regularmente eficaz, regularmente eficiente e de boa qualidade.	8
	A Gestão dos Recursos Humanos foi regularmente eficaz, regularmente eficiente e de média qualidade.	7
	A Gestão dos Recursos Humanos foi pouco eficaz, pouco eficiente e de fraca qualidade.	5 a 6
	A Gestão dos Recursos Humanos foi ineficaz, pouco ou nada eficiente e de má qualidade.	1 a 4
<b>A.5 – Gestão de Recursos Financeiros e Materiais</b>	A Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais foi eficaz, eficiente e de excelente qualidade.	9 a 10
	A Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais foi regularmente eficaz, regularmente eficiente e de boa qualidade.	8
	A Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais foi regularmente eficaz, regularmente eficiente e de média qualidade.	7
	A Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais foi pouco eficaz, pouco eficiente e de fraca qualidade.	5 a 6
	A Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais foi ineficaz, pouco ou nada eficiente e de má qualidade.	1 a 4

Parâmetro B – 30%		
COMPETÊNCIAS		
Conteúdos	Descritores	Pontuação
<b>B.1 - Liderança</b>	<p>Conciliou constantemente e com elevada eficácia as participações e contributos das instituições associadas.</p> <p>Promoveu um clima organizacional propício à participação e cooperação.</p> <p>Motivou e rentabilizou as equipas de trabalho e as participações individuais, satisfazendo plenamente as necessidades de formação dos agentes educativos pertencentes às instituições associadas: dirigentes, formadores e formandos.</p> <p>Comunicou com clareza e eficiência os objetivos e atividades do CENFORMA. Tomou as decisões mais coerentes e compatíveis com a melhoria de qualidade da Formação.</p>	9 a 10
	<p>Conciliou de forma eficaz as participações e contributos das instituições associadas.</p> <p>Promoveu um clima organizacional propício à participação e cooperação.</p> <p>Motivou e rentabilizou as equipas de trabalho e as participações individuais, satisfazendo as necessidades de formação dos agentes educativos pertencentes às instituições associadas: dirigentes, formadores e formandos.</p> <p>Comunicou com clareza os objetivos e atividades do CENFORMA. Tomou as decisões coerentes e compatíveis com a melhoria de qualidade da formação.</p>	8
	<p>Conciliou as participações e contributos das instituições associadas.</p> <p>Promoveu um clima organizacional sem problemas.</p> <p>Procurou motivar as equipas de trabalho e as participações individuais, satisfazendo grande parte das necessidades de formação dos agentes educativos pertencentes às instituições associadas: dirigentes, formadores e formandos.</p> <p>Comunicou os objetivos e atividades do CENFORMA.</p> <p>A maioria das decisões que tomou foram coerentes, podendo vir a facilitar a melhoria de qualidade da formação.</p>	7
	<p>Procurou conciliar as participações e contributos das instituições associadas, mas com algumas insuficiências e lacunas.</p> <p>Promoveu um clima organizacional razoável.</p> <p>Promoveu de forma insuficiente a motivação das equipas de trabalho e as participações individuais, satisfazendo parcialmente as necessidades de formação dos agentes educativos pertencentes às instituições associadas: dirigentes, formadores e formandos.</p> <p>Não comunicou ou comunicou de forma incompleta os objetivos e atividades do CENFORMA.</p> <p>Algumas decisões que tomou foram coerentes, podendo vir a facilitar a melhoria de qualidade da formação.</p>	5 a 6

<p><b>B.1 - Liderança</b></p>	<p>Não procurou conciliar as participações e contributos das instituições associadas. Contribuiu para um clima organizacional pouco positivo. Não promoveu ou promoveu de forma insuficiente a motivação das equipas de trabalho e as participações individuais, não satisfazendo as necessidades de formação dos agentes educativos pertencentes às instituições associadas: dirigentes, formadores e formandos. Não comunicou ou comunicou de forma incompleta os objetivos e atividades do CENFORMA. Tomou decisões pouco coerentes, não promovendo a melhoria de qualidade da formação.</p>	<p>1 a 4</p>
	<p>Centrou o seu trabalho na gestão estratégica do CENFORMA, equilibrando eficazmente as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, revelando elevada qualidade e excelência. Geriu eficazmente as áreas administrativa, financeira, de recursos humanos e materiais, satisfazendo plenamente as necessidades de formação das instituições associadas. Organizou, supervisionou e avaliou todas as atividades do CENFORMA. Cumpriu os prazos legalmente estabelecidas. Respeitou e fez respeitar os normativos legais (externos e internos).</p>	<p>9 a 10</p>
<p><b>B.2 - Gestão</b></p>	<p>Centrou o seu trabalho na gestão estratégica do CENFORMA, equilibrando as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Geriu eficazmente as áreas administrativa, financeira, de recursos humanos e materiais, respondendo regularmente às necessidades de formação das instituições associadas. Organizou, supervisionou e avaliou todas as atividades do CENFORMA. Cumpriu os prazos legalmente estabelecidas. Respeitou e fez respeitar os normativos legais (externos e internos).</p>	<p>8</p>
	<p>Centrou o seu trabalho na gestão estratégica do CENFORMA, equilibrando parcialmente as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Geriu, com algumas lacunas, as áreas administrativa, financeira, de recursos humanos e materiais, respondendo regularmente às necessidades de formação das instituições associadas. Organizou, supervisionou e avaliou todas as atividades do CENFORMA. Cumpriu os prazos legalmente estabelecidas. Respeitou e fez respeitar os normativos legais (externos e internos).</p>	<p>7</p>

<b>B.2 - Gestão</b>	<p>Centrou o seu trabalho na gestão estratégica do CENFORMA, equilibrando parcialmente as dimensões pedagógica, administrativa e financeira.</p> <p>Geriu, com algumas lacunas, as áreas administrativa, financeira, de recursos humanos e materiais, respondendo, com algumas deficiências, às necessidades de formação das instituições associadas.</p> <p>Organizou, supervisionou e avaliou, com algumas deficiências e/ou erros, todas as atividades do CENFORMA.</p> <p>Cumpriu os prazos legalmente estabelecidas.</p> <p>Respeitou e fez respeitar a maioria dos normativos legais (externos e internos).</p>	5 a 6
	<p>Não centrou o seu trabalho na gestão estratégica do CENFORMA, não equilibrando eficazmente as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, revelando lacunas e erros relevantes.</p> <p>Geriu de forma ineficaz as áreas administrativa, financeira, de recursos humanos e materiais. Não organizou, não supervisionou nem avaliou as atividades do CENFORMA.</p> <p>Incumpriu alguns prazos legalmente estabelecidos.</p> <p>Não respeitou nem fez respeitar aspetos dos normativos legais (externos e internos).</p>	1 a 4
<b>B.3 - Visão Estratégica</b>	<p>A linha estratégica definida na Carta de Missão foi plenamente adequada, eficiente e eficaz no cumprimento dos compromissos assumidos, na resposta às expectativas geradas e à missão estabelecida para o mandato.</p> <p>Revela capacidade de inovação e promove melhorias muito significativas.</p> <p>Promove/ cria parcerias promotoras da melhoria de qualidade do CENFORMA.</p>	9 a 10
	<p>A linha estratégica definida na Carta de Missão foi cumprida de forma adequada, eficiente e eficaz, assim como os compromissos assumidos.</p> <p>Revela capacidade de inovação e promove melhorias.</p> <p>Promove/ cria parcerias promotoras da melhoria de qualidade do CENFORMA.</p>	8
	<p>A linha estratégica definida na Carta de Missão foi cumprida com algumas lacunas e de forma medianamente eficiente e eficaz, assim como os compromissos assumidos.</p> <p>Revela algumas capacidades de inovação e de promoção de melhorias.</p> <p>Promove/ cria apenas uma parceria promotora da melhoria de qualidade do CENFORMA.</p>	7
	<p>A linha estratégica definida na Carta de Missão foi cumprida com muitas lacunas e de forma pouco eficiente e pouco eficaz, assim como os compromissos assumidos.</p> <p>Revela poucas capacidades de inovação e de promoção de melhorias.</p> <p>Promove/ cria apenas uma (ou nenhuma) parceria.</p>	5 a 6
	<p>A linha estratégica definida na Carta de Missão não foi cumprida, apresentando grandes desvios em relação aos compromissos assumidos para o mandato.</p> <p>Não revela capacidade de inovação nem promoveu melhorias.</p> <p>Não promoveu parcerias.</p>	1 a 4

<b>B.4 - Representação Externa</b>	<p>Projetou de forma sistemática, com eficiência e eficácia uma imagem de elevada qualidade do CENFORMA. Contribuiu de forma decisiva para promover um elevado grau de notoriedade e reconhecimento do CENFORMA.</p>	9 a 10
	<p>Projetou de forma eficiente e eficaz uma imagem de qualidade do CENFORMA. Contribuiu de forma decisiva para promover notoriedade e reconhecimento do CENFORMA.</p>	8
	<p>Projetou de forma eficiente e eficaz uma imagem de qualidade do CENFORMA. Contribuiu de forma insuficiente para promover notoriedade e reconhecimento do CENFORMA.</p>	7
	<p>Projetou de forma pouco eficiente e pouco eficaz uma imagem de qualidade do CENFORMA. Contribuiu de forma insuficiente para promover notoriedade e reconhecimento do CENFORMA.</p>	5 a 6
	<p>Não projetou uma imagem de qualidade do CENFORMA. Não contribuiu para promover notoriedade e reconhecimento do CENFORMA.</p>	1 a 4



Parâmetro C – 20%		
COMPETÊNCIAS		
Conteúdos	Descritores	Pontuação
<b>C.1 - Formação realizada nos termos da alínea c) do nº2 do artigo 37º do ECD<sup>3</sup></b>	Participou/frequentou formação correspondente às exigências legais com classificação média igual ou superior a 9.5. 9 a 10	9 a 10
	Participou/frequentou formação correspondente às exigências legais com classificação média entre 7.5 e 9.4. 8	8
	Participou/frequentou formação correspondente às exigências legais com classificação média entre 6.1 e 7.4. 7	7
	Participou/frequentou formação correspondente às exigências legais com classificação média igual ou inferior a 6. 5 a 6	5 a 6
	Não participou/ frequentou ações de formação em conformidade com as exigências legais.	1 a 4

<sup>3</sup> «Frequência, com aproveitamento, de módulos de formação contínua que correspondam, na média do número de anos de permanência no escalão, a 25 horas anuais ou, em alternativa, de cursos de formação especializada.»