



Departamento de Gestão  
Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão  
Especialização em Sector Público Administrativo

**Dissertação**

## O Perfil de Competências do Director de Escola

**Autor**

Olga Cristina Costa Nunes Duarte

**Orientador**

Professor Doutor Paulo Resende da Silva

“Esta tese inclui as críticas e sugestões do júri.”

Julho, 2011



*“Um dos grandes desafios que as empresas e organizações enfrentam, actualmente, é o de conseguirem ter, ao seu serviço, pessoas com as competências necessárias para enfrentar, com pro-actividade e energia, os diferentes e complexos problemas do quotidiano profissional e dar respostas criativas e que tragam valor acrescentado para o desenvolvimento dessas empresas e organizações.”*

(Ceitil, 2006)

Ao João Maria e ao José Maria, o  
Sol de todos os meus dias...

## **AGRADECIMENTOS**

Como qualquer trabalho, os diferentes contributos enriquecem o produto final. Por isso, impõe-se uma palavra de agradecimento a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Professor Paulo Silva. Esta investigação a ele a devo pela forma visionária, competente, tranquila e motivante com que me acompanhou ao longo deste ano.

À professora Arminda Neves, pela forma sempre tão entusiasmada de transmitir os seus conhecimentos. Aulas imperdíveis e onde nos conectamos com a linha da frente.

Às minhas colegas de caminhada, Sofia e Andreia. Juntas formámos o todo, e o todo era superior à soma das partes.

À Equipa de Apoio às Escolas, local onde descobri o gosto pelas políticas de gestão pública e que me inspirou no estudo das organizações educativas.

Agradeço aos Directores de Escola da Lezíria do Tejo, que se disponibilizaram prontamente a participar neste estudo, sem eles nada disto seria possível.

Um agradecimento especial à Directora do Agrupamento de Escolas das Fazendas de Almeirim. Pela hospitalidade e pela força de vencer que me transmitiu com o seu exemplo.

À minha querida amiga Vanda que nunca me deixou desistir, pois sabe ler-me em cada momento e incentivar-me a chegar ao fim das coisas.

À mestre e amiga Fátima Lopes. Sempre amiga, sempre conselheira e sempre ao meu lado quando precisei. De tudo o que me ensinou retenho para sempre a força de conseguir e a humildade de pensar, de dizer e de fazer.

Aos meus queridos alunos da EB 2,3 de Fazendas de Almeirim, que, vendo por vezes o meu cansaço, me deram sempre a energia suficiente para continuar.

Finalmente, um agradecimento à minha família.

Aos meus pais que me educaram e me fizeram sentir a necessidade de nunca desistir dos meus objectivos pessoais.

À minha irmã e à pequena Margarida, pelo brilho novo que trouxeram à minha vida.

## O Perfil de Competências do Director de Escola

---

Aos meus filhos, que tornam cada dia uma nova descoberta de nós mesmos, por todo o amor que me transmitem e por os ter privado da minha companhia durante tantas horas.

E finalmente, ao meu marido, sempre amigo, sempre compreensivo e que sempre me apoiou ao longo desta caminhada e em muitas outras.

## RESUMO

Num momento em que a palavra competência entrou em força nas práticas organizacionais e três anos depois de o novo modelo de gestão das escolas – Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril - ter colocado no centro do debate a exigência de lideranças mais eficazes, surge este trabalho com o objectivo de construir um perfil de competências do Director de Escola, personificação da liderança prescrita. Para tal, realizamos um *focus group* com um grupo de directores de escola pertencentes à área da Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo.

Os seus discursos e análises apontam para a ideia de que a lei veicula um modelo de *Escola como empresa* e que no conjunto das suas competências aquelas que assumem um papel crítico são: **Conhecimentos Especializados** (Gestão Escolar); **Motivação de Pessoas e Liderança**, **Conhecimento da Organização e da Envolve**nte e **Gestão de Pessoas**.

**Palavras-chave:** *Competências; Director Escolar; Gestão Escolar*

## THE SKILLS PROFILE OF THE HEADMASTER'S PUBLIC SCHOOL

### ABSTRACT

In a time that the word competence came in powerfully in organizational practices and three years after the introduction of the new model of school leadership – by the Decree-Law 75/2008 of 22 April - which have stated the needing for more effective leadership in the centre of the debate, this work comes with the aim of building a skills profile of the headmasters, the personification of leadership required. In order to achieve this goal, we have conducted a focus meeting with a group of school headmasters, belonging to the Regional Board of Education of Lisbon and Tagus Valley.

Their speeches and analysis indicated the idea that the law conveys in a model of school seen as a company that, in the set of its competences, has some that assume a critical role, which are: **specialized knowledge** (in school management), **people motivation and leadership, conscientiousness of the organization and of the school ambience and management of people.**

**Keywords:** *Skills; Headmasters; School Management*

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Administração e Gestão Escolar – Num Processo de Adequação dos Novos Modelos de Gestão</b> .....	<b>5</b>
1 - As Escolas como Organizações Específicas.....	7
1.1. Diferentes Imagens Organizacionais da Escola .....	10
1.2. A Regulação da Organização Escolar .....	12
2 - Retrospectiva da Administração e Gestão Escolar em Portugal.....	13
2.1. A Administração Escolar no Regime Democrático Pós-25 de Abril .....	13
2.2. Decreto-Lei nº 115 – A/98 – A Autonomia .....	16
2.3. O Decreto-Lei nº 75/2008 – O Reforço da Liderança.....	17
2.3.1. Três objectivos estruturantes da Mudança .....	17
2.3.2. Princípios .....	19
2.3.3. Agrupamentos de Escolas e “Mega Agrupamentos” .....	20
2.3.4. Instrumentos do Exercício de Autonomia.....	21
2.3.5. Regime de Administração e Gestão .....	23
3 – O Novo Modelo de Gestão e a Mudança de Paradigma .....	30
3.1. As Escolas, a Qualidade e a Liderança .....	32
3.2. Liderar (Gerir) a Escola em Tempos de Mudança .....	33
<b>Capítulo II – O Modelo das Competências</b> .....	<b>37</b>
4 – Gestão por Competências.....	39
5 – Competência – Diferentes Abordagens.....	46
6 – Perfil de Competências nas Organizações Escolares .....	50
7 – Aprendizagem – Desenvolvimento de Competências.....	55
<b>Capítulo III – Modelo Metodológico Adoptado</b> .....	<b>59</b>
8 – Investigação Qualitativa e Quantitativa .....	61
9 – Recolha de Informação.....	63
9.1. O Focus Group .....	63
9.2. Design do <i>Focus Group</i> .....	64
9.3. Guia de Discussão do <i>Focus Group</i> .....	65
9.4. Técnica do <i>Focus Group</i> .....	71
9.5. Recrutamento de Participantes.....	77
9.6. Composição do Grupo.....	77



9.7. Local do <i>Focus Group</i> .....	78
<b>Capítulo IV – Apresentação e Análise de Dados</b> .....	<b>79</b>
10 – Apresentação e Análise de Dados.....	81
11 – Recolha de Informação.....	81
11.1. Definição de Escola.....	81
11.2. Definição de Competência .....	83
11.3. Modelo Organizacional de Escola ou as Imagens Organizacionais da Escola .....	88
11.4. Competências de Gestão do Director de Escola.....	90
11.5. Competências Específicas.....	93
11.6. Novo Modelo de Gestão – E os Modelos Organizacionais.....	103
<b>Capítulo V – Discussão de Resultados</b> .....	<b>105</b>
12. Discussão dos Resultados .....	107
<b>Capítulo VI – Conclusão e Considerações Finais</b> .....	<b>115</b>
13. Conclusão e Considerações Finais .....	117
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>125</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>133</b>
Anexo I – Ficha 1 – Imagens Organizacionais de Escola .....	135
Anexo II – Ficha 2 – Questionário – Relevancia Actividades de Gestão.....	136
Anexo III – Ficha 3 – Conhecimentos Desejados/ Competências Exigidas.....	137
Anexo IV – Ficha 4 – Identificação das Competências Específicas .....	139
Anexo V – Email Enviado aos Directores.....	140
Anexo VI – Tratamento de Dados – Conhecimento e Competências .....	141
Anexo VII – Tabela de Frequência Conhecimentos, Actividade de Gestão .....	147
Anexo VIII – Guia do <i>Focus Group</i> .....	149
Anexo IX – Slides Usados no <i>Focus Group</i> .....	151
Anexo X – Transcrição do <i>Focus Group</i> .....	156
Anexo XI – Actividades de Gestão vs Tipo de Competências.....	161

## **Tábua de Quadros**

Quadro 1 – Mudança dos Paradigmas Organizacionais .....	30
Quadro 2 – Modelo de KSAO de Harvey .....	46
Quadro 3 – Agrupamento de Competências.....	47
Quadro 4 – Guia de Discussão do <i>Focus Group</i> .....	66
Quadro 5 – Temas e Objectivos do <i>Focus Group</i> .....	69
Quadro 6 – Matriz de Segmentação Prévia – Conceito de Escola .....	70
Quadro 7 – Matriz de Segmentação Prévia – Conceito de Competência.....	72
Quadro 8 – Matriz de Segmentação Prévia – Modelos Organizacionais de Escola.....	73
Quadro 9 – Participantes no <i>Focus Group</i> .....	76
Quadro 10 – Matriz Análise de Conteúdos – Conceito de Escola.....	78
Quadro 11 – Matriz Análise de Conteúdos – Conceito de Competência .....	81
Quadro 12 – Modelos Organizacionais .....	84
Quadro 13 – Actividades de Gestão .....	87
Quadro 14 – Índice de Incidência de Conhecimentos .....	91
Quadro 15 – Categorias ( <i>Clusters</i> ) de Competência .....	93
Quadro 16 – Agrupamento de Conceitos por Competência .....	94
Quadro 17 – Competências Essenciais, Muito importantes e Importantes .....	96
Quadro 18 – Modelo de Escola Previsto no Modelo de Gestão.....	99

## **Tábua de Figuras**

Figura 1 – Processo de Reprodução das Orientações Políticas .....	12
Figura 2 – Modelo do Iceberg .....	40
Figura 3 – Competências Centrais e Periféricas .....	41
Figura 4 – O Modelo Causal da Competência.....	41
Figura 5 – O Conceito de Competência .....	43
Figura 6 – Competências Chave do Director de Escola .....	50
Figura 7 – Composição do Perfil de Função .....	51
Figura 8 – Modelo Facilitador para a Mudança .....	54
Figura 9 – Esquema Modelo de Gestão versus Competências Específicas.....	68
Figura 10 – Lei de Pareto .....	74
Figura 11 – Lei de Pareto – Aplicação às competências do Director de Escola .....	92
Figura 12 – Composição do Perfil da Função de Director de Escola .....	97
Figura 13 – Incidência do Tipo de Competências nas Actividades de Gestão do Director .....	98
Figura 14 – Ideal Percepcionado Vs Real Percepcionado .....	100