



Temática da Oficina B:
Promoção do Sucesso Escolar

O Legado do Sucesso:
Reconstruir no caos da arena política

Klara Fernandes*

RESUMO: Nos tempos de hoje as escolas traçam novos rumos em direcção à partilha de responsabilidades, de emoções e de mudanças eminentes. Esta reflexão não pretende ser uma descrição hodierna do que se vive nas organizações escolares, limitando-se, assim, ao existente e ao que simplesmente é praticado. Desenharemos um caminho futurista onde a Liderança Transformacional reinventará as políticas educativas, a Escola assumirá o seu primordial papel e o Sucesso anunciar-se-á como um Legado às gerações vindouras. Debateremos sobre as atitudes inovadoras capazes de inverter os vãos discursos, reconstruindo práticas de e com sentido, para que a Educação continue sendo a alma da sociedade. Tentaremos perceber que desafios se colocam às Lideranças no limiar de um século contingente, mutável e imprevisível. Em suma, tentaremos emergir novas formas a partir do caos e encontrar soluções mais arrojadas permitindo que o Legado do Sucesso seja lido por todos.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Sucesso, Caos, Atitudes inovadoras, Legado.

The legacy of the Success:
Rebuild in chaos of the political arena

ABSTRACT: Nowadays, the schools draw, at present, new directions in way to the share of responsibilities, emotions and of eminent changes. This reflection doesn't intend to be a nowadays description than one lives in school organizations, being limited like this to the existent and that it is simply practiced. We will draw a futurist road where the Transformational Leadership will reinvent the educational politics, School will assume its primordial role and the Success will announce himself as a Legacy to the coming generations. We will discuss about the innovative attitudes capable to invert the spaces speeches, rebuilding practices of and with sense, so that the Education continues being the soul of the society. We will try to notice what challenges are put to the Leaderships in the threshold of a century uncertain, changeable and unexpected. In short, we will try to emerge new forms starting from the chaos and to find bolder solutions than they allow the legacy of the Success to be read by all.

Key-words: Transformational Leadership, Success, Chaos, Innovative attitudes, Legacy.

* Mestranda em Ciências de Educação, área de Administração Educacional
Universidade da Madeira (Portugal).
Contactos: clarus@e-klara.com, 927 160 140

I.	Introdução	00
II.	Liderança Transformacional: Reconstruir no Caos	00
III.	Arena Política: Mudar de Dentro para Fora	00
IV.	Legado do Sucesso: Uma Leitura Emergente	00
V.	Considerações quase Finais	00
VI.	Referências Bibliográficas	00

I. Introdução



odiernamente, a Liderança assume-se como o Pilar fundamental em qualquer organização que pretenda ser um marco de Sucesso na sociedade do séc. XXI.

Por todo o hemisfério, assistimos a cenários de Liderança de Escolas e de Políticas Educativas, numa luta constante pela prevalência sensível e inteligente do poder.

De igual forma, a Liderança está a tomar contornos bem vincados no mundo da Educação e mais concretamente nas organizações escolares, como condição para o Sucesso, redesenhando os contornos de uma Escola que se anseia autónoma e democrática.

A Liderança está revestida por uma constelação de conceitos de árdua definição, de ideias múltiplas de várias interpretações teóricas. Segundo Castanheira e Costa, as abordagens da Liderança vão desde a visão mecanicista da Liderança dos meados do século XX, onde líder era considerado como alguém com características inatas ou adquiridas através do treino que o encaminhava a atingir a meta desejada, independentemente da situação e do contexto; às perspectivas em que o líder se adapta às características e ao contexto em que a organização se insere, de modo a poder dar resposta aos desafios propostos; visitando as visões culturas deste fenómeno nas quais o líder começa a ser notado como um gestor de sentido, como alguém que utiliza os valores e a missão para criar na organização um sentido comum de identidade e de mobilização para a realização dos objectivos organizacionais; até aos nossos dias em que as organizações são vistas como instáveis e imprevisíveis e o líder como um actor que tem a tarefa de gestão de conflitos, de utilizar o seu poder e manejar processos de influência (2007: 141).

Deste vasto leque de teorias da liderança estudadas ao longo dos últimos dois séculos, a Liderança Transformacional (termo com que aparece pela primeira vez em 1978) tem vindo a suscitar um particular interesse. James MacGregor Burns, pioneiro norte-americano em estudos sobre liderança, foi o pai desta nova definição que veio revolucionar os estudos anteriores.

A Liderança Transformacional está estreitamente ligada com a mudança de valores, crenças e necessidades. Segundo esta teoria, os líderes transformacionais identificam-se a si mesmos como agentes de mudança, corajosos, que acreditam nas pessoas, são impulsionados por valores pessoais e eternos aprendizes, têm a habilidade de liderar na complexidade, na ambiguidade e na incerteza. Em suma, líderes transformacionais são líderes visionários capazes de desafiar o *statu quo*.

Ao longo desta reflexão descortinaremos a essência da Liderança Transformacional na reconstrução do Sucesso da Escola em ambientes caóticos; perceberemos que a arena política só

pode ser alterada se na verdade acontecer uma mudança de dentro para fora, sem esquecer a autonomia assim como a democraticidade que se deverá defender em todo este processo delicado e muitas vezes de frágil tracto; e juntos descobriremos qual o verdadeiro Legado de Sucesso que nos cabe a nós, educadores e professores do séc. XXI, tornar a sua leitura acessível e visível a olho nú.

II. Liderança Transformacional: Reconstruir no Caos

Burns em 1978 propõe uma abordagem da teoria da Administração de Sentido, tendo como característica primordial o foco do líder no desenvolvimento, no envolvimento e na transformação dos seguidores, através de estímulos intelectuais, de uma comunicação inspiradora, da entrega de uma visão motivadora, de elevado desempenho e da valorização da dimensão humana do seguidor. Para Burns, a liderança difere fortemente do exercício do poder pois a liderança transformacional assume-se como uma conexão que aumenta as motivações e a moralidade tanto dos líderes como dos seguidores. Deste modo, o líder transformacional está sensível às necessidades dos Professores e procura com que estes alcancem o seu pleno potencial.

De acordo com Burns, citado por Stewart, a liderança tem que estar alinhada com o interesse colectivo e líderes eficazes têm de ser julgados pelas suas habilidades de provocar mudanças sociais (2007: 8). Assim, o resultado da visão desta liderança é o relacionamento mútuo que transformará seguidores em líderes e líderes em agentes morais. Burns acredita que não se nasce nem se faz um líder, antes pelo contrário, o líder evolui a partir de uma estrutura de motivação, de valores e de objectivos.

Desta feita, Burns argumenta que temos vindo a invocar um defeituoso ênfase no papel do poder, e uma vez que temos vindo a pagar o preço desta preocupação excessiva (temos o caso deste último governo constitucional, na figura da Ministra de Educação que está envolta num poder autista), temos agora que ver o poder e a liderança não como coisas mas como relações. Por tal, não podemos deixar de concordar com Burns quando afirma que:

“It lies in seeing that most powerful influences consist of deeply human relationships in which two or more persons engage with one another. It lies in a more realistic, a more sophisticated understanding of power, and of the often far more consequential exercise of mutual persuasion, exchange, elevation, and transformation – in short, of leadership” (Burns, 1978: p.11).

A Liderança Transformacional engloba uma mudança para beneficiar ambas as relações e os recursos dos envolvidos. O resultado é uma mudança ao nível do compromisso e o aumento da capacidade para atingir os fins mútuos.

Baseado nos trabalhos de Burns, Bass e Avolio (1998) apresentaram um modelo mais exaustivo de Liderança Transformacional, ampliando os conceitos de Burns (1978) e enfatizando mais os seguidores do que as necessidades dos líderes.

Bass e Avolio (1998) identificaram quatro componentes da liderança transformacional. A liderança é idealisticamente influente (II= idealistically influential) quando os seguidores têm confiança e fé no líder. Eles identificam-se com os líderes e possuem sentimentos de emulação. Tais líderes têm um conjunto elevado de padrões éticos e morais. A liderança é inspiracionalmente motivadora (IM= inspirationally motivating), na medida em que envolve os seguidores com desafios, persuasão, significado, e entendimento para acções e objectivos partilhados. A liderança é intelectualmente estimulante (IS= intellectually stimulating), pois reforça seguidores, inovação e criatividade, e expande o uso das suas habilidades para assumir um vasto leque de problemas e de oportunidades. Tal liderança questiona pressupostos básicos e ajuda as pessoas a abandonarem estratégias desactualizadas. Por último, liderança transformacional é individualmente compreensiva (IC= individually considerate), prestando apoio aos seguidores, acompanhamento, treino e, ao mesmo tempo, demonstra uma compreensão e uma aceitação das diferenças individuais entre os seguidores. Em suma, a liderança transformacional é prognosticada para desenvolver seguidores exemplares que confiam nos seus líderes, que antecipam um futuro mais optimista, que estão dispostas a questionar os seus líderes, e que incidam sobre a contínua melhoria e desenvolvimento de si mesmos, bem como a dos seus colegas (Avolio e Bass, 1998: 394). Cada um dos componentes da liderança transformacional é medido pelo MLQ de Bass e Avolio (Multifactor Leadership Questionnaire).

Leithwood e os seus colegas (1999; 2005; 2006) têm sido fundamentais para colmatar o trabalho de Burns, Bass e Avolio, na área da Administração Educacional. O modelo conceptual de Leithwood tem produzido uma investigação extensa e estudos empíricos ao longo da última década. A base de dados para o conhecimento da liderança escolar tem vindo a aumentar assim como tem contribuído significativamente para a nossa compreensão do modo como a liderança afecta o ambiente escolar.

Leithwood e Jantzi (1999), desenvolveram um conjunto de comportamentos de liderança transformacional (TLBs= Transformational Leadership Behaviors) cujo objectivo era o de melhor captar os efeitos dos líderes em organizações escolares, uma vez que o MLQ de Bass e Avolio (1998), apenas mediam estas relações em contextos não escolares. Existem três principais

categorias de TLBs: *ajustando a Direcção* (visão, objectivos e expectativas de performance), *moldando as Pessoas* (consideração pessoal e suporte; estimulação intelectual; e modelação dos principais valores e práticas) e *redesenhando a Organização* (ajudando a fundar culturas colaborativas; criando estruturas para fomentar a colaboração; e construindo relações produtivas com os pais/encarregados de educação e com a comunidade) (2005: 181).

Em suma, segundo Leithwood e Jantzi, o modelo de liderança transformacional desenvolvido a partir das suas próprias investigações nas escolas, incluindo o factor de estudos analíticos, descreve a liderança transformacional ao longo de seis dimensões de "liderança" e de quatro dimensões de "administração". As referidas dimensões incluem a construção da visão e das metas da escola, fornecendo estímulo intelectual, oferecendo apoio individualizado, simbolizando práticas profissionais e valores, demonstrando altas expectativas de performance e o desenvolvimento de estruturas para promover a participação nas decisões da escola (1999: 454). Acreditamos que os Líderes das Organizações Escolares hodierna devem apostar nos Professores, motivando-os, incentivando-os, dando-lhes o Verdadeiro Valor que cada um possui individualmente para que o Sucesso dos Alunos não seja apenas uma miragem desfocada e alienada, mas sim um Oásis no deserto das Políticas Educativas que Portugal tem vindo a assumir nestes últimos três anos.

Stewart afirma que o modelo de Leithwood assume que o Director de Escola partilha a liderança com os professores e o mesmo não está obcecado em controlar ou coordenar outros, mas sim em fornecer apoio individual, estímulo intelectual e visão pessoal (2006: 16). A questão da Avaliação dos Professores tal como o Ministério preconiza invalida esta posição da liderança transformacional. O Director ou Líder Escolar não pode assumir um papel de supervisor inspectivo, pois tal atitude provocará entre os professores atitudes de resignação, de desmotivação e de revolta.

Com base nos estudos de Leithwood, os líderes transformacionais perseguem três metas: ajudar os professores a desenvolverem e a manterem uma colaboração profissional, a fomentarem uma cultura escolar e a resolverem problemas em conjunto e de forma mais eficaz. Perante o cenário actual esta visão de liderança é a única que pode renascer do caos um Novo Professor que se sinta valorizado, considerado e com a sua autoridade restabelecida.

A liderança transformacional está a ocupar um lugar privilegiado na administração educacional, porque como nos dizem Leithwood e Jantzi:

All transformational approaches to leadership emphasize emotions and values (Yukl, 1999) and share in common the fundamental aim of fostering capacity development and higher levels of personal commitment to organizational goals on the part of leaders' colleagues. Increased capacities and commitments are assumed to result in extra effort

and greater productivity. Authority and influence associated with this form of leadership are not necessarily allocated to those occupying formal administrative positions, although much of the literature adopts their perspectives. (Leithwood e Jantzi, 2006: 204).

A liderança transformacional, tal como a conhecemos, irá provavelmente continuar a evoluir nos próximos anos. E, claro, que toda a evolução acarreta consigo todo o tipo de incerteza, ambiguidade e caos. Acreditemos ou não, em “*scenariu*” de Educação, a efectiva mudança só nasce da desconstrução do existente, e como tal, acreditamos que a liderança transformacional ruma em direcção ao coração da Organização Escola.

Não há sombra de cepticismo sobre a certeza que a estrutura física de uma organização é inerte, estática, fria, não goza de vida, sofre baixas constantes de valor e pode ser vendida a qualquer momento. O que faz uma organização não é a maquinaria que a mesma dispõe, o capital tangível de topo de gama ou até nem mesmo a marca registada que usa como estandarte da sua qualidade. Não podemos deixar de harmonizar com as palavras de Chiavenato quando afirma o seguinte:

Na verdade, o que faz uma organização são as pessoas. Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que a leva ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a organização. Cada pessoa traz ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos para dentro das organizações. Acima de tudo, cada indivíduo traz o conhecimento e o talento para a organização. Sem as pessoas, não haveria organizações. (2005: 184).

Necessitamos, nas Escolas hodiernas, de Lideranças capazes de orientar, treinar, motivar e vincular as pessoas à organização, numa partilha de poderes e de papéis. Não podemos conceber mais as certezas neste mundo contingente, os jogos de poder, os cargos definitivos e o compadrio desenfreado, pois emerge uma nova visão de liderança que faz de cada um, um líder, e de todos, uma causa que vale a pena viver e morrer.

A necessidade desta mudança na escola surge como um imperativo de qualidade, uma vez que a sociedade, a cultura e os valores, estão sendo igualmente redesenhados pelo aparecimento de novas formas de comunicação.

Se se pretende criar algo novo temos de dar ouvidos à coerência. Segundo Fulan, a mudança é amiga do líder, mas possui uma personalidade dupla, ou seja, a sua perplexidade não linear termina por nos colocar em trabalhos (2003: 109). Continuando o pensamento de Fulan, a vivência do caos é necessária para que se torne possível desvendar os benefícios escondidos, pois sempre que o *statu quo* é modificado, emergem ideias criativas e novas soluções (2003: 109).

Pascale e tal, citado por Fulan (2003), acredita que “A base desta nova estrutura conceptual de liderança numa cultura de mudança reside na percepção de que o “o mundo não é caótico; mas complexo” (Pascale, Milleman e Gioja, 2000; cit. por Fulan, 2003: 109).

Quando olhamos para dentro de uma Escola, vemos vidas, sonhos, valores, seres humanos a serem moldados para um futuro que se quer de Sucesso. A Escola não pode continuar a ser um depósito do conhecimento. A Escola tem de ser entendida como um Sistema Vivo tal como defendem Pascale, Milleman e Gioja:

O equilíbrio é um precursor da morte. Face a uma ameaça, as coisas vivas movem-se em direcção ao limiar do caos. Esta condição evoca níveis de mutação e experimentação mais elevados, sendo possível encontrar novas soluções mais arrojadas. Quando esta excitação ocorre, os componentes dos sistemas vivos auto-organizam-se e novas formas emergem a partir do caos. As consequências imprevistas são inevitáveis. O desafio é perturbá-los de forma a aproximarmos-nos do resultado desejado. (Pascale, Milleman e Gioja, 2000; cit. por Fulan, 2003: 109).

O líder transformacional entende o caos como um campo propício para o cultivo de novos líderes e reconhece que crescerão para além dele, pois o desafio é provocar o desequilíbrio para que os novos líderes adquiram novos anticorpos que os fortalecerão na caminhada da Educação. Em pleno séc. XXI as organizações esbarram-se com o caos, a contingência e o materialismo cada vez mais ascendente da nossa civilização hodierna. O silêncio ensurdecedor e o calar da vida emocional encarna um erro imperdoável e crasso, uma vez que todos nós somos feitos de sentimentos.

Os líderes transformacionais de uma Escola têm de começar a derrubar as barreiras que existem entre a Escola e as Políticas Educativas, e têm a missão de inventar pontes sólidas e arqueadas sobre os professores que assumirão o papel de cabos sustentadores de toda a estrutura escolar. Romper com as directrizes tradicionais, requer coragem e fé para reconfigurar a Escola como espaço propício de e para o Sucesso.

III. Arena Política: Mudar de Dentro para Fora

Para tal almejo de Sucesso é urgente trilhar um novo caminho que se quer sem portagens ou outro tipo de constrangimentos. As Políticas Educativas emanadas pelo XVII Governo Constitucional têm sido ferozes, alvejando a motivação, o estatuto e a autoridade da classe

Docente. Estas setas inflamadas obrigam os professores a enveredarem pelos becos do desânimo, pelas bermas da descrença, criando barreiras cada vez mais abismais que lançam na sociedade réstias de um grupo disperso, desorientado e sem horizontes definidos.

Urge no tempo presente uma mudança radical na Administração Educacional para fazer face às implacáveis políticas educativas que Portugal tem vindo a sentir com este último Governo Constitucional que tem arremessado milhares de professores e de educadores às ruas titubeantes dos vãos protestos e tem gravado na alma docente uma espécie de alienação silenciosa. As autistas políticas educativas (congelamento de progressões e de salários, aumento das horas de permanência na escola, pressões para a passagem de todos os alunos, as quotas, a divisão da carreira em professor e professor titular, entre outras) ao longo destes últimos três anos, reforçaram este espírito avassalador que consome a motivação dos professores.

Reafirmamos nesta breve reflexão que a Escola são as Pessoas!

Não desejamos veemente com estes pensamentos soltos mudar a configuração do mundo escolar, mas remetemo-nos à consciência dos Líderes que desempenham as suas funções na Organização Escola para que repensem as suas práticas, parem para analisar o percurso até agora esquadrihado e numa atitude introspectiva, respondam à seguinte questão: Estarei a preparar novos líderes? Estarei a motivar os Professores que vivem na Escola? Estarei implementando uma Verdadeira Mudança de Dentro para Fora?

Directores de Escola eficazes são dotados de notória sensibilidade no que concerne às necessidades dos professores. Estes Líderes reconhecem as suas próprias necessidades e as suas fraquezas ao ponto de não projectá-las nos docentes da Escola que representa, encetam uma busca de motivos potenciais em cada um, assumem o docente não mais como uma parte da máquina, mas como uma pessoa total (pessoal e profissional) e *insubstituível*.

O processo de Mudança exige de cada um de nós determinados traços na personalidade, tal como nos elucida Sayed: *o ethos ou ética* (conjunto de valores construtivos, como o respeito, a integridade, a justiça); *pathos ou empatia* (forte emoção que comove a alma, incluindo a paciência, a flexibilidade e ego suficiente para suportar ficar em segundo plano e saber lidar com as divergências); *logos ou inteligência racional* (prepação científica e contínuo aperfeiçoamento) (2003: 42).

Após estes conceitos, concluímos que em contexto escolar a Mudança de Dentro para Fora nem sempre se faz ou é o possível, dependendo da arena política. Os professores que compõem o sistema vivo Escola, possuem pontos de vista diversificados e soluções diferentes para o mesmo problema. Seria simplesmente ilusório pensar-se num processo de Mudança na Escola sem conceber o conflito. Hoje mais do que nunca vemos uma expansão desenfreada do conflito, pois

com a liberdade de expressão e com a defesa dos direitos do Homem, é cada vez menor o número de pessoas que acarreta com decisões alheias e se mantém em silêncio.

Perrenoud dá-nos umas pistas sobre o papel do Professor num processo de mudança, evidenciando a acção do professor que não se deverá inibir de dizer o que lhe vai na alma em cada fase ou de se comprometer no caso de existirem vários interesses em jogo (2002: 117). Estruturar o debate sem o esvaziar do seu sentido é uma arte subtil, que requer muita presença, escuta activa, criatividade na metodologia utilizada, de intervenções esclarecedoras e reguladoras, convidando o Director ou o Líder de Escola a expressar ideias não utópicas, formuladas como hipóteses de maneira a fazer progredir a reflexão no corpo docente, sobretudo quando os professores estão paralisados pelas divisões ou incertezas quanto ao futuro (Perrenoud, 2002: 17).

Entendemos que o Director de escola desempenha um papel fulcral na condução de uma Mudança de Dentro para Fora, ou seja, uma vez que as Políticas Educativas têm retalhado as esperanças e as motivação dos Professores, cabe ao Líder cuidar dos Professores como se de filhos se tratasse. O líder tem de estar preparado para negociar posições, metas e objectivos, sem esquecer que o Sucesso da organização escolar reside na sua liderança e na eficácia das suas atitudes.

Queremos ser capazes de ultrapassar o que Sergiovanni afirmou: “As escolas reais, longe de terem uma gestão apertada e uma cultura flexível, parecem-nos mais um engenho mecânico avariado. As engrenagens podem estar lá, mas funcionam independentemente umas das outras” (Sergiovanni, 2004: 211).

A Mudança de Dentro para Fora, apela para o funcionamento da engrenagem, onde as grandes decisões são tomadas na Távola Redonda que por não ter cabeceira, representa a igualdade de todos os participantes na Mudança. Vislumbramos uma Távola Redonda em todas as Escolas de Portugal, onde negociar Políticas Educativas tomará contornos justos, credíveis e dignos da missão que cada professor alberga no interior da alma. Rejeitaremos os estrados e as mesas rectangulares que evidenciam esta ou aquela parte. Rejeitaremos a teimosa surdez dos que detêm o poder e apelaremos sempre à sensibilidade aliada à inteligência emocional.

Brinquemos com as palavras, façamos uma união entre Liderança e Mudança, tenhamos este trabalho por testemunho. Imaginemos a Liderança como sendo a folha branca de papel e a Mudança, a tinta com que será escrita... Ora, neste momento da presente analogia, precisamos de quem escreva... E só o Sucesso tem legitimidade para pegar na tinta da Mudança e escrever um novo Legado na folha branca da Liderança.

IV. Legado do Sucesso: Um Leitura Emergente

As nossas Escolas necessitam de um Legado...

Quando assumimos a Liderança como uma folha branca e a Mudança a tinta com que o Sucesso escreverá o seu Testamento, então, no nosso humilde entender, já não estamos falando de apenas “Sucesso Educativo” mas de algo mais profundo: “**LEGADO DO SUCESSO**”. Legado este que se reveste de nuncio pontifício, deixando à geração vindoura, uma anunciação de inovação como viagem e nunca como destino, de valores, de ideais, de estratégias e de uma missão a alcançar.

No nosso entender a Leitura do Legado do Sucesso devolve a cada indivíduo o seu espaço de criatividade e de acção, quando a Liderança e a Mudança lhe serve de berço, ou seja, quando a vida da escola começa a ser inscrita de Dentro para Fora, num todo significativo.

Perante este cenário, a Liderança deve estar aberta à participação dos professores e dos alunos, ou seja, deve ouvir activamente os actores que encenam na escola no que concerne a uma planificação estratégica incisiva que actue com objectividade e com confiança.

Por outras palavras, se os actores que dão vida à escola não forem chamados a fazerem parte do seu ADN, será impossível a aquisição de “*uma identidade de sangue*” que mova os Sonhos da Escola rumo à realidade.

Não podemos envolver o Legado do Sucesso em lençóis alheios e deixá-lo num berço desconhecido. Acreditamos que o verdadeiro berço do Sucesso é a Liderança associada a Mudança de Dentro para Fora, pois só neste repouso legítimo, todos e cada um, poder-se-ão identificar com os seus valores, as suas metas e o seu desenho de um porvir traçado já no presente.

Como é evidente, o Sonho de Sucesso da Escola possui também as suas restrições, o chamado “Calcanhar de Aquiles”, ou seja, as águas do Estige¹ não tornaram o referido sonho completamente invulnerável, em toda a sua concepção, às críticas e à descoberta de pontos fracos.

Assim, Hallinger e Heck (1996) citados por Bolívar (2003: 259) chegam à conclusão que a investigação apoia a noção que a liderança da direcção pode fazer toda a diferença na aprendizagem dos alunos. Deste modo, Bolívar afirma-nos o seguinte:

¹ Rio do Inferno no qual, quando Aquiles ainda era bebé, a sua mãe Tétis o mergulhou. O banho tornou-o invulnerável em todas as partes do corpo, menos no calcanhar, por onde Tétis o segurou.

Em qualquer dos casos o que os melhores investigadores revelam é que os efeitos do exercício da direcção são profundamente influenciados por processos internos da escola, que estão directamente relacionados com a aprendizagem dos alunos (expectativas académicas, missão da escola, oportunidades de aprendizagens dos alunos, organização do ensino, tempo académico da aprendizagem, etc.). (Bolívar, 2003: 259-260).

Bolívar (2003) é completamente de acordo com a ideia de que a liderança enquanto facilitadora da mudança e da dinâmica pedagógica nas Escolas, conduz à “implicação” conjunta dos actores (professores alunos) no processo da transformação, e esta é um factor-chave de Mudança Educativa.

O lugar da Escola dentro da política educativa está a mudar profundamente pois a cada Governo Constitucional eleito em Portugal, elege-se igualmente um novo paradigma de educação e nunca uma continuidade, sendo desta forma, difícil vermos os resultados de quatro anos de mudanças conforme a cor política. A questão é que cada Ministro de Educação quer deixar a sua marca e o seu busto em pedra, em vez de empregar na história uma partilha de ideias, um diálogo concertado, gravando assim o seu nome na memória dos professores e deixando um Legado de Sucesso susceptível de ser lido por qualquer mortal.

Bolívar (2003) não acredita em figuras heróicas tal como descreve:

Uma direcção que é líder, em vez de se constituir em “super-herói” que marca orum ou discursa para as tropas é, em última análise, a que contribui para o desenvolvimento ou manutenção de uma cultura/visão própria da escola. (...) Para tal, a liderança mais do que dirigir de uma forma linear o que tem a fazer, deve é coordenar as múltiplas formas e ideias com a finalidade de providenciar e construir uma visão de mudança. (Bolívar, 2003: 264).

Entendemos que o Legado do SUCESSO tem de ser empunhado por cada Professor. A liderança deverá ser capaz de definir, apoiar, encorajar certas metas educativas, criando uma nova visão de Sucesso que passa primeiramente pela motivação de um trabalho colegial. É inconcebível um professor trabalhar sozinho, silenciado nas suas ansiedades, ou abandonado às suas dúvidas. Os professores hoje mais do que nunca vão para a escola de mala e de alma quase vazias... A Liderança através da consideração e do incentivo, da distribuição das decisões e do redesenhar dos contornos da Escola, deverá, aos poucos e poucos, entregar a cada Professor a reescrita de um Legado que possa ser lido nos corredores, nas salas de aula, na vida dos alunos e

no tecido vivo da sociedade onde encarna o papel de transformador de crenças, de ideais e de atitudes.

V. *Considerações quase Finais*

Para que tal Legado esteja escrito numa Língua Universal, derrubando assim, toda e qualquer torre de Babel, a Liderança Transformacional assume-se cada vez mais necessária nas nossas Escolas. Não nos é difícil reconhecer que urge uma mudança nos líderes que vivem na escola, pois é-nos absurdo continuar a ocupar cargos em vez de missões, a permanecer insensíveis às mutações profundas que ocorrem na sociedade, a ficar impunes perante a inércia. É primordial, os novos Líderes Escolares ajustarem a direcção, traçarem objectivos e grandes expectativas, perseguirem uma visão que ajude todos a se sentirem como actores principais do Palco da Educação.

Desafiamos o (re)desenhar da organização com traços de trabalho colaborativo, de relações com a família e de diálogo com toda a comunidade. Os Líderes da Escola do Futuro partilham a liderança com os professores e sentam-se ao redor, não mais de uma mesa rectangular de lugares marcadores, mas de uma Távola Redonda, onde a ausência de desigualdades seja um motivo de coesão e de diálogo. Os Líderes Transformacionais promoverão a desconstrução da liderança autoritária e rumarão certos ao coração da Escola, através de momentos de mudança, recorrendo à ética, à empatia e à inteligência emocional, tal como nos afirma Goleman:

“Nenhum animal consegue voar se só tiver uma asa. Formas talentosas de liderança só ocorrem quando se juntam a cabeça e o coração – o sentimento e o pensamento. São as duas asas que tornam possível que o líder Voe.” (Goleman, 2007:46).

A empatia é a condição imperativa da reinvenção da liderança do séc. XXI, pois segundo Goleman (2007), é o antídoto que sintoniza as pessoas com as subtilidades da linguagem corporal e que lhes permite entender as mensagens emocionais que se escondem por detrás das palavras.

Ambicionamos líderes inventores de pontes em forma de arco que unem diferenças e dificuldades; arqueólogos de sentimentos, rebuscando as jóias perdidas que existem em cada um dos actores da Escola; arquitectos de um novo Legado de Sucesso, no qual, corra pelos corredores da organização escolar, o sangue da nossa identidade colectiva.

Temos como verdadeiro que a nova folha branca da Liderança está começando a ser escrita por uma nova tinta e por um “*Novo Punho*”... Vislumbramos o nascimento de um Legado de

Sucesso que repousa tranquilamente num berço embalado pela Liderança partilhada com todos os Professores, pela Mudança que ocorre de Dentro para Fora e não mais por Decreto.

Quase que esta reflexão se assemelha mais a um desabafo, deixamos a ecoar no vosso pensamento as palavras de Freire:

O radical, comprometido com a libertação dos homens, não se deixa prender em “círculos de segurança”, nos quais aprisione também a realidade. Tão mais radical, quanto mais se inscreve nesta realidade para, conhecendo-a melhor, melhor poder transformá-la. Não teme enfrentar, não teme ouvir, não teme o desvelamento do mundo. Não teme o encontro com o povo. Não teme o diálogo com ele, de que resulta o crescente saber de ambos. Não se sente dono do tempo, nem dono dos homens, nem libertador dos oprimidos. Com eles se compromete, dentro do tempo, para com eles lutar (Freire, 2006: 28).

E num acabar infinito, deixamos Amado (1999:71): “Porque – eu vos digo – temos olhos de ver e olhos de não ver, depende do estado do coração de cada um”.

Retórica? Não...

Demagogia? Não acreditamos que seja...

Sonho? SIM, porque não?

VI. Referências Bibliográficas

Amado, J. (1999). *O gato Malhado e a andorinha Sinhá*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Avolio, B. e Bass, B. (1998). You can Drag a Horse to Water but you can't make it Drink Unless it is Thirsty. *The Journal of Leadership Studies* 4 (1), 393-399.

Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas*. Porto:ASA.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

http://www.amazon.com/gp/reader/0061319759/ref=sib_dp_pt#reader-link

COSTA, J. A. (2003). Projectos Educativos de Escola: um contributo para a sua (des)construção. *Revista Educação & Sociedade*, 24 (85), 1319-1340. In <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n85/a11v2485.pdf>

Freire, P. (2006). *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Editora Paz e Terra.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: ASA.

Goleman, D. & Boyatzis, R. (2007). *Os novos Líderes, a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Guerra, M.S. (2006). *Arqueologia dos Sentimentos*. Porto: Edições ASA.

Leithwood, K. e Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: a Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 451-479.

Leithwood, K. e Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.

Leithwood, K. e Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227.

Perrenoud, P. (2002). *Aprender a negociar a mudança em educação*. Porto: ASA.

Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. Porto: ASA.

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio e Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.